

24  
2Ej



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE CIENCIAS**

**Estados Financieros de Operación Bancaria**

**T E S I S**  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

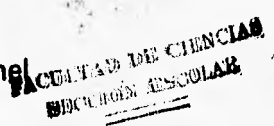
**ACTUARIO**

**P R E S E N T A**

**Ernesto Ferreira Gonzál**



Director de Tesis: **Act. Aurora Valdés Michel**



México, D.F., 1996.



**TESIS CON FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AVENIDA DE  
MEXICO

M. en C. Virginia Abrín Batule  
Jefe de la División de Estudios Profesionales de la  
Facultad de Ciencias  
Presente

Comunicamos a usted que hemos revisado el trabajo de Tesis:

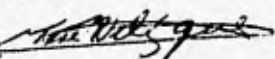
Estados financieros de operación bancaria  
realizado por ERNESTO FERREIRA GONZALEZ

con número de cuenta 8211936-6 , pasante de la carrera de ACTUARIA

Dicho trabajo cuenta con nuestro voto aprobatorio.

Atentamente

Director de Tesis ACT. AURORA VALDES MICHEL 

Propietario M. EN D. TERESA VELAZQUEZ URIBE 

Propietario ACT. NOEMI VELAZQUEZ SANCHEZ 

Suplente ACT. BENIGNA CUEVAS PINZON 

Suplente MAT. ROBERTO RODRIGUEZ PEREZ 

  
Consejo Departamental de Matemáticas

FACULTAD DE CIENCIAS  
CONSEJO DEPARTAMENTAL  
DE  
MATEMÁTICAS

A MIS PADRES:

ERNESTO FERREIRA GARCIA

TERESA GONZALEZ HERNANDEZ

POR SU CONFIANZA, APOYO Y COMPRENSION, PERO SOBRE TODO POR SU  
EJEMPLO Y CARIÑO QUE SERAN MI GUIA POR SIEMPRE.

A MIS HERMANOS:

MIGUEL ANGEL

CARMEN

NORA EDITH

POR LOS GRANDES MOMENTOS QUE HEMOS COMPARTIDO.

CON CARIÑO PARA MIS SOBRINOS:

OSCAR

ALBERTO

POR LA FELICIDAD QUE NOS HAN DADO.

CON ESPECIAL AGRADECIMIENTO A:

•  
ACT. AURORA VALDES MICHEL

•  
M. EN D. TERESA VELAZQUEZ URIBE

ACT. NOEMI VELAZQUEZ SANCHEZ

ACT. BENIGNA CUEVAS PINZON

MAT. ROBERTO RODRIGUEZ PEREZ

POR LOS COMENTARIOS Y SUGERENCIAS QUE ENRIQUECIERON ESTE  
MANUSCRITO

**A MIS AMIGOS:**

**GERMAN**

**GUSTAVO**

**EDUARDO**

**ROBERTO**

**MIGUEL**

**ALEJANDRA**

**CARLOS**

**LUIS**

**ETC.**

**QUE ME AYUDARON Y ME IMPULSARON, ADEMAS DE BRINDARME SU AMISTAD**

**SIN CONDICION ALGUNA**

## ÍNDICE

### INTRODUCCIÓN

#### I.- EL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO

I.1.- EL SISTEMA FINANCIERO	3
I.2.- EXCESIVA REGULACIÓN	4
I.3.- DESINCORPORACIÓN DE LA BANCA COMERCIAL	7
I.4.- LA APERTURA DEL SISTEMA FINANCIERO	9
I.5.- LA CRISIS BANCARIA DESPUÉS DE DICIEMBRE DE 1994	10
I.6.- PRINCIPALES RETOS	12

#### II.- GENERALIDADES SOBRE LA INFORMACIÓN FINANCIERA

II.1.- GENERALIDADES FINANCIERAS	15
II.2.- EL BALANCE GENERAL	19
II.3.- INTEGRACIÓN DEL ESTADO DE RESULTADOS	33

#### III.- ESTADO DE RESULTADOS RECLASIFICADO

III.1.- FUENTES DE INFORMACIÓN	38
III.2.- MARGEN FINANCIERO	66
III.3.- ESTADO DE RESULTADOS RECLASIFICADO	77

#### IV.- INDICADORES FINANCIEROS

#### CONCLUSIONES

#### BIBLIOGRAFÍA



## INTRODUCCIÓN

Se presentan de manera breve las etapas fundamentales del sistema financiero mexicano, en el capítulo I. La importancia que ha tenido la desregulación del sistema en materia de leyes por parte de las autoridades, así como la trascendencia que ha de tener la apertura a la inversión extranjera y no menos importante la forma en que se llevó a cabo la desincorporación de la banca comercial del estado, permitiendo regresar a un régimen mixto, el principal problema que afronta la banca, posterior a la devaluación de 1994, así como sus principales retos.

En el capítulo II y III se explica cómo las Instituciones bancarias realizan un ESTADO DE RESULTADOS RECLASIFICADO interno, que permite ver la rentabilidad NETA por geografía, por unidad de negocio y por producto. No sin antes mencionar las generalidades de la información financiera, los principales conceptos del balance general y del estado de resultados y la forma en que han de estructurarse los mencionados documentos dentro de una institución bancaria a petición de las autoridades.

Seguramente después de haber realizado el BALANCE GENERAL y el ESTADO DE RESULTADOS de su negocio, con ayuda de la Contabilidad de la Empresa, se preguntará cuál es la mejor manera de interpretar las cifras que ahí aparecen.

A simple vista podrá observar en sus estados financieros : a cuánto ascienden sus activos, pasivos, utilidad del ejercicio a la fecha elaborada, capital contable y otros conceptos de importancia o de relevancia para la institución.

Sin embargo, observando simplemente estas cifras difícilmente se podrían saber cuestiones fundamentales para la adecuada toma de decisiones, tales como:

- ¿ Realmente las utilidades que se están obteniendo son las mejores, de acuerdo con las inversiones que se han realizado ?
- ¿ La empresa ha progresado ?

- ¿ Durante este ejercicio se podrán obtener los recursos suficientes para hacer frente a los gastos inmediatos como pago de salarios, pago de rentas, luz, teléfono, etcétera ?
- ¿ Se contará con los recursos suficientes, en caso de necesitar nuevo equipo ?
- ¿ Qué participación en las utilidades totales están teniendo las regiones ? ¿ Son rentables ?
- ¿ Se obtuvieron utilidades en el ejercicio anterior ?
- ¿ La política de otorgamiento de créditos es la correcta ?
- ¿ La cartera vencida en que situación está ? ¿ Se está incrementando ?
- ¿ En qué posición frente a la competencia se encuentra el banco ?

Todas estas cuestiones y muchas otras más, son preguntas que se harán las personas encargadas de la administración del banco o los socios de la misma, dichos cuestionamientos son de vital importancia ya que en base a ellas se podrán tomar las medidas correctivas y/o preventivas para el mejor desarrollo de la institución.

Se presentan en el anexo, algunos de los indicadores que forman parte importante del análisis de la información bancaria. Y finalmente, se dan las conclusiones, en las cuales siempre se deja abierto el sentido analítico del lector para que amplie su conocimiento sobre el tema, por lo que se indica también, la bibliografía que será de gran utilidad para la profundización del trabajo que se presenta.

# CAPITULO I

## EL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO

### I.1.- EL SISTEMA FINANCIERO

El sistema financiero mexicano, cerrado a la competencia externa durante muchos años, ha vivido una serie de etapas que van desde la liberación de los mercados financieros y la adecuación del marco jurídico, hasta llegar a la desincorporación de la banca comercial y finalmente a la apertura a nuevos intermediarios tanto nacionales como extranjeros. En este entorno, entre sus principales retos está reducir los márgenes financieros y llevar servicios a más de 1,600 municipios en donde no hay oficinas bancarias, sin contar con que debe mejorar su eficiencia, ofrecer nuevas opciones para empresas e individuos y ampliar recursos para financiar a la pequeña y mediana empresa.

En estos últimos cinco años se han hecho importantes reformas tanto al marco jurídico como al marco regulatorio del sistema financiero mexicano.

Sin embargo, el sistema financiero mexicano estuvo cerrado a la competencia externa, situada en el territorio nacional, por muchas décadas. Desde la época de la Revolución, cuando casi todos los bancos extranjeros en México cerraron sus puertas, solamente quedó uno - el City Bank - y la legislación, posteriormente, se fue haciendo cada vez más restringida; de manera que ya hay muchas décadas en México en las que no vemos la operación de intermediarios financieros extranjeros en nuestro país.

En cuanto a los objetivos de la reforma, el sistema financiero juega un papel preponderante en la economía nacional. El sistema financiero canaliza recursos del público, recursos de ahorro, hacia las actividades productivas.

El sistema financiero tiene también como papel fundamental ayudar a incrementar el ahorro interno. Aunque hay una controversia en la literatura económica en el sentido de que los determinantes del ahorro interno (medido éste por las cuentas nacionales) no necesariamente corresponde en acciones del sistema financiero, es decir, el sector financiero puede ayudar a aumentar el ahorro real de la economía general sin ser su función obligatoria. Ciertamente, sí puede coadyuvar a canalizarlo a través del sistema y aumentar su eficiencia. De manera que el ahorro juega un papel fundamental en el sistema y su canalización eficiente, esto es, en condiciones de bajos márgenes de intermediación hacia las actividades productivas. Con ello, se logra que haya un mayor volumen de recursos disponibles a los sectores, una diversificación de los riesgos, este es un papel fundamental también del sistema, menores costos de intermediación con instituciones más eficientes y competitivas y la posibilidad de emprender proyectos de largo plazo con financiamiento correspondiente.

En cuanto a las etapas mismas de la reforma financiera, se distinguen cuatro etapas fundamentales:

- 1) Una que comienza a finales de 1988 y dura hasta 1989, que consiste básicamente, en la desregulación del sistema financiero.
- 2) La liberación de los mercados financieros.
- 3) La desincorporación de la banca comercial.
- 4) La apertura a los intermediarios nacionales y extranjeros.

## **1.2.- EXCESIVA REGULACIÓN.**

Hasta antes de 1988, se tenía un sistema financiero que era altamente regulado. El Banco de México imponía a los bancos comerciales que por cada peso captado se destinara una parte importante de los recursos a constituir el encaje legal, el cual era,

a su vez, utilizado para financiar al gobierno. También una parte de esa captación se destinaba a los llamados cajones efectivos de crédito - con créditos preferenciales - y por el lado de los pasivos, el Banco de México tenía el control de las tasas de interés pasivas. Cada dos semanas, aproximadamente, se publicaban cuáles eran los topes de las tasas de interés que podía pagar los bancos comerciales.

Entonces, se tenía que, hasta antes de 1988 el ochenta ó noventa por ciento del balance de los bancos estaba controlado por el lado de las operaciones activas, con el encaje legal y los cajones efectivos de crédito y, por el lado de las operaciones pasivas, por topes a las tasa de Interés.

De hecho, el monto de recursos libres que podía prestar la banca era una proporción pequeña de la cartera. En promedio, en los años setenta y ochenta un 20 o 25 por ciento ( máximo ) en promedio de los recursos de los bancos los podían prestar libremente.

La siguiente etapa consistió en la adecuación continua del marco jurídico y de regulación que constó de varias reformas constitucionales y revisión constante de las leyes; posteriormente, se pasó a la desincorporación bancaria y, finalmente, a la apertura del sector a través de la autorización de nuevos intermediarios y la competencia externa.

Respecto del marco jurídico, se han llevado a cabo dos reformas constitucionales. Una que permite el restablecimiento del régimen mixto de la banca, esto es, lo que ha permitido, primero, privatizar los bancos, y, ahora, la apertura. Una segunda reforma constitucional que establece la autonomía del banco central y le da el mando constitucional de preservar el poder adquisitivo de la moneda.

También se han publicado en el Diario Oficial tres nuevas leyes. La Ley para Regular Actividades Financieras; la Ley de Instituciones de Crédito y la Ley del Banco de México.

Con la Ley de Agrupaciones Financieras, se ha retomado la tendencia hacia la banca universal que se estaba dando en México desde los años sesenta. Hacia fines de la década de los setenta, en el año de 1978, se constituyó la llamada banca múltiple; es decir, se pasó de la banca especializada que se tenía anteriormente, caracterizada por instituciones que ofrecían servicios financieros especializados, como la banca de depósito, la banca hipotecaria, hacia la llamada banca múltiple. Esta fue una etapa de consolidación institucional y funcional del sistema financiero mexicano que concluye a fines de la década de los setenta.

Posteriormente, con la estatización de la banca se interrumpe esta tendencia que se reanuda en 1980 con la publicación de la Ley de Agrupaciones Financieras, la cual pretende un avance hacia la banca universal para que los grupos financieros puedan ofrecer todos los servicios dentro de una misma organización, bajo un mismo techo.

Otra característica fundamental de este cambio legislativo fue la separación de la banca y la industria. Hasta antes de la última reforma, es decir, durante los años sesenta y setenta, los grupos financieros que se fueron conformando en el país, incluía una parte muy importante de empresas entre los grupos. Existían empresas o grupos empresariales que eran dueños de los bancos, dueños de grupos financieros y viceversa, grupos financieros que controlaban también empresas.

Cuando ocurrió la estatización de la banca, se vio que se había prestado, en ocasiones, a prácticas poco ortodoxas; es decir, que en ocasiones empresas que eran propiedad de los grupos financieros se veían favorecidas, muchas veces, con créditos relacionados, créditos que eran dados en condiciones favorables, no de mercado, con el consecuente incremento en el riesgo para los grupos financieros. De manera que, en esta nueva legislación, se decidió separar lo que es banca e industria. Se hicieron también adecuaciones a leyes financieras en 19 ocasiones.

### **I.3.- DESINCORPORACIÓN DE LA BANCA COMERCIAL**

La siguiente etapa de las reformas consistió en la desincorporación de la banca comercial. Esta se dio en 1990, cuando el presidente de la República, el día dos de mayo de ese año, manda la iniciativa de decreto de reforma constitucional para permitir el régimen mixto, otra vez, en la banca.

El Secretario de Hacienda, en septiembre de 1990, enuncia los llamados 8 principios que se debían de cumplir para la desincorporación de la banca, los objetivos esenciales eran hacer un sistema financiero más eficiente, competitivo y balanceado, garantizar la participación diversificada y plural en el capital de los bancos, alentando la inversión en el sector e impidiendo fenómenos indeseables de concentración.

Otro objetivo de la privatización bancaria fue obtener un precio justo por las instituciones, de acuerdo con valuaciones basadas en criterios generales, objetivos y para todos los bancos.

Este proceso de desincorporación de la banca consistió en formar un Comité de Desincorporación Bancaria en septiembre de 1990. El Comité tuvo como objetivo, primero, emitir los documentos fundamentales que regulaban todo el proceso. Esto se hizo en dos vertientes principales.

Por una parte, se abrió un registro para que todos los grupos interesados en este proceso pudieran registrarse en una primera instancia ante la Secretaría de Hacienda, con objeto de pasar el primer registro y asegurar que uno de los objetivos señalados ahí, que era el buscar la calidad moral de los participantes y la aptitud profesional, se cumplieran.

Al mismo tiempo, se inició un proceso de evaluación de las instituciones con objeto de tener criterios objetivos, una vez que se pasara a la tercera etapa, que era el proceso de subastas, con el fin de ver si las ofertas que se estaban recibiendo por

las acciones de los bancos correspondían a una valuación comercial; es decir, a una valuación que tomara en cuenta el valor presente de los flujos de utilidades que se esperaban recibir. Este proceso de evaluación fue para darles registro.

Una vez conformados los grupos, que se tenían las valuaciones de los bancos y que, en algunos de ellos, se había procedido a capitalizarlos adecuadamente, a hacer un análisis de la calidad de la cartera, se inició la última etapa, que fue la subasta pública.

En cuanto a los resultados de la desincorporación bancaria, se obtuvieron cerca de cuarenta mil millones de nuevos pesos como ingresos totales; esto sin contar las acciones que todavía se tienen de algunos bancos.

De manera que, los ingresos por la venta de los bancos fueron superiores a los pronósticos que se tenían, por casi 40 mil millones de nuevos pesos de ingreso total, de los cuales 38,333 se han depositado en el Fondo de Contingencia, es decir, 96 por ciento de los ingresos; se han regresado a los inversionistas que compraron los bancos 1,421 millones de nuevos pesos que corresponden al 3.5 por ciento del total de los recursos recibidos y, en cuanto a gastos de administración, únicamente se gastaron 42 millones de nuevos pesos, esto representa el 0.11 por ciento de los ingresos totales recibidos.

En promedio, los bancos se vendieron a tres veces el capital contable; el más alto se vendió a 5.3 veces, el que se vendió a menor precio fue de 2.5 veces el capital contable.

Los objetivos de la desincorporación bancaria se cumplieron en su mayoría. Desde luego, aún se está en el proceso de formar un sistema bancario competitivo y eficiente, que fue el primero de sus objetivos, pero ciertamente, en materia de distribución accionaria, la privatización permitió que se incorporara un número muy importante de accionistas. De 8 mil, antes de la privatización de la banca, se pasó a más de 130 mil accionistas hoy en día, esto, sin contar aquellos trabajadores de la



banca que participan en fondos especiales que se han creado para ello. De manera que la conformación del sistema el día de hoy es más competitivo que el que se tenía anteriormente, más diversificado, más plural.

#### **I.4.- LA APERTURA DEL SISTEMA FINANCIERO**

La etapa de apertura del sistema financiero tiene dos vertientes: Una interna y otra externa. En cuanto a la primera, se ha incrementado de manera considerable el número de instituciones y también se han autorizado nuevas figuras financieras.

La apertura es fundamental para promover la eficiencia en el sector, aumentando el volumen de recursos disponibles y reduciendo el costo de los mismos.

En cuanto al número de instituciones nacionales, se fomenta una mayor competencia así como la diversificación de los servicios que ofrecen y los mercados que atienden. Por eso se ha incrementado considerablemente el número de bancos, uniones de crédito, casas de bolsa, aseguradoras, arrendadoras y empresas de factoraje.

En cuanto al número de bancos, en 1988 se tenían 19, a fines de 1993, 30; habiéndose autorizado 11 instituciones; en los primeros meses de 1994 se han autorizado 3 instituciones más, se llevan 14 bancos autorizados; hay otras 12 o 13 solicitudes en estudio. A parte de que ya se ha publicado el reglamento que establece los requisitos para que la banca extranjera pueda comenzar a operar; esos requisitos ya fueron publicados en el Diario Oficial de la Federación y se está en el proceso de recibir solicitudes. De esta manera a principios de 1995 estarán operando en el país, entre los nuevos bancos mexicanos y los extranjeros, alrededor de 35 bancos.

Respecto a la apertura con el exterior, última etapa de la reforma, permite la incorporación al sistema financiero mexicano de filiales de instituciones financieras del exterior. De esta forma se garantiza que existe capacidad y experiencia de los inversionistas extranjeros.

Esta apertura financiera con el exterior se dio con el capítulo de servicios financieros del Tratado de Libre Comercio. Hasta antes de la firma del TLC había una participación muy limitada de intermediarios del exterior en México; primero, a través de la inversión extranjera minoritaria a partir de 1990, en que con la modificación a la ley de Instituciones de Crédito permitió que los extranjeros participaran hasta con el 30 por ciento del capital de los Intermediarios de los bancos y los grupos financieros nacionales. De hecho, ha habido una participación limitada de asociaciones de este tipo; se tienen únicamente dos o tres casos en la banca, en que hay participación minoritaria de bancos extranjeros en bancos mexicanos. En el caso de Banco Internacional, recientemente lograron un convenio de asociación con un banco español, y también el Banco de Nueva Escocia fue el primer banco extranjero -un banco canadiense- que tomó también una participación minoritaria en Comermex.

Otra forma de participación de la banca extranjera consistía en la apertura de oficinas de representación de instituciones bancarias. Estas oficinas de representación tienen, desde luego, facultades muy limitadas. Únicamente pueden otorgar créditos domiciliarios en el extranjero, de manera que realmente no admiten la intermediación de recursos en México.

Finalmente, la ley permitía el establecimiento de sucursales off shore de instituciones bancarias en México, éstas realmente nunca despegaron, sobre todo por cuestiones de orden fiscal.

## I.5.- LA CRISIS BANCARIA DESPUÉS DE DICIEMBRE DE 1994

Evidentemente la devaluación del mes de diciembre de 1994, provocó una severa crisis financiera en el país, siendo históricamente una de las más fuertes que ha atravesado la economía nacional. El sistema bancario como parte de todo un sistema financiero, resintió en gran escala los efectos de tal acontecimiento. Las empresas y población en general dejaron de percibir los ingresos o bien se devaluaron los mismos, que eran necesarios para hacer frente a sus compromisos, es decir se generalizó una escasa capacidad de pago por los deudores, aún cuando existía la voluntad de hacerlo. Invariablemente que estos sucesos desequilibraron a los bancos, puesto que en esos momentos ya se tenía una cartera vencida considerable que representaba una preocupación para los banqueros mexicanos, y con la crisis está inquietud se fue incrementando aún más, porque al no existir liquidez en las empresas y en la población, estos dejaron de efectuar sus pagos correspondientes a la banca, creciendo considerablemente el índice de morosidad (índice de morosidad es igual a la cartera vencida entre la cartera total), o lo que conocemos comúnmente como la cartera vencida. Consecuentemente la banca tuvo que provisionar más recursos en protección de los inversionistas y ahorradores de la banca, lo que obviamente repercute en la utilidad de la institución. Por consecuencia tuvieron que buscar alternativas de solución para generar mejores utilidades o en el mejor de los casos, que las pérdidas no fueran tan excesivas, se comenzó por controlar los gastos de operación y administración, para posteriormente disminuir la planta de personal, lo que representó contribuir al incremento del índice de desempleo. Tratando de controlar los problemas que generaba la cartera vencida se pusieron en marcha algunos programas como la reestructuración en unidades de inversión (UDI's), la baja de réditos a saldos crediticios vía el acuerdo de apoyo inmediato a deudores de la banca (ADE), lo que ha representado un alivio mínimo para los

deudores. Los programas antes mencionados se lograron mediante un acuerdo entre el sistema bancario y gobierno, y se estima que ante la crisis el gobierno deberá aportar un mayor volumen de recursos para que la banca no llegue a problemas irrecuperables e inclusive la quiebra de las instituciones. Desde luego que esto es tema de controversia, por que el costo fiscal lo pagara la población en general y esto retrasa la recuperación económica del país e inclusive causa impacto en el índice inflacionario. De está manera el gobierno inyecta recursos frescos a la banca tratando de capitalizarla, buscando llegar a un índice de capitalización por encima del 12 por ciento.

Es indiscutible que la crisis bancaria genera desconfianza y crea cierta vulnerabilidad en los mercados financieros, lo que trae como consecuencia, el lento ingreso de la inversión extranjera a territorio nacional, sin embargo se han asentado bancos extranjeros en el país y algunas otras corporaciones financieras, por que observan que existe un potencial en el mercado nacional, que en un plazo no muy largo pudiera dejarles las ganancias esperadas.

Se tienen las expectativas de que en un futuro, el país salga de los graves problemas que atraviesa y que realmente se comiencen a ver los beneficios y el desarrollo del país, el reto es grande y se requerirá de esfuerzos superiores a los hasta ahora realizados. Y por su parte, el sistema bancario deberá de controlar el problema tan grande que tiene y que sin duda es uno de sus mayores retos a futuro, la CARTERA VENCIDA.

## **1.6.- PRINCIPALES RETOS**

Por último, deben señalarse algunos retos del sistema financiero. Desde luego, el reto fundamental es mejorar la eficiencia, diseñar nuevos productos, procurar que

haya opciones para que las empresas y los inversionistas puedan diversificar mejor su riesgo.

En términos cuantitativos, algunos de los principales retos consisten en que, por ejemplo, en México tenemos mucho más habitantes por sucursal bancaria de lo que ocurre en países de Europa o en Estados Unidos o en Japón. En México se tiene aproximadamente 18 mil habitantes por sucursal bancaria mientras que en Europa, Estados Unidos y Japón esa proporción es mucho menor. Eso nos dice que hay todavía poca penetración del sistema financiero Mexicano.

Otro de los retos importantes es el margen de interés neto pasivo y la proporción de interés neto activo. Pese a la reducción muy considerable de los márgenes financieros, éstos son muy superiores a los observados en otros países.

Finalmente, existen otros retos, como la creación de mercados de largo plazo, una situación de mayor liquidez, buscar menores costos, transferencias de información, en fin, toda la parte de sistemas que los intermediarios mexicanos deben aplicar para competir y tener un sistema más eficiente, pero el reto fundamental es llevar servicios financieros a los grandes segmentos de la población que todavía no tienen acceso a estos servicios.

Tenemos en el país más de 1,600 municipios que no cuentan con oficinas bancarias, la penetración a sectores de bajos ingresos, a pequeñas empresas que no cuentan con financiamiento formal, es uno de los retos fundamentales. En la medida que esto se logre, veremos que el sistema financiero estará, verdaderamente, contribuyendo al desarrollo del país.

## CUADRO SINÓPTICO

### ETAPAS DEL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO

#### ADECUACIÓN DEL MARCO JURÍDICO

- DESAPARECE EL ENCAJE LEGAL Y LOS LLAMADOS CAJONES EFECTIVOS DE CRÉDITO (CON CRÉDITOS PREFERENCIALES) Y EL CONTINÚO DE LAS TASAS DE INTERÉS PASIVAS Y ACTIVAS
- REESTABLECIMIENTO DEL RÉGIMEN MIXTO DE LA BANCA, QUE HA PERMITIDO, PRIMERO, PRIVATIZAR LOS BANCOS Y AHORA, LA APERTURA A LA INVERSIÓN INTERNA Y EXTERNA
- SE HA RETOMADO LA TENDENCIA HACIA LA BANCA UNIVERSAL, QUE SE ESTABA DANDO DESDE LOS AÑOS SESENTA, CONSTITUYÉNDOSE EN 1978 LA BANCA MULTIPLE, QUE SE HABÍA DETENIDO POR LA ESTATIZACIÓN DE LA BANCA Y REARAJUNDOSE EN 1990 CON LA PUBLICACIÓN DE LA LEY DE AGRUPACIONES FINANCIERAS
- LA SEPARACIÓN DE LA BANCA Y LA INDUSTRIA, QUE SE PRESTABA PARA PRÁCTICAS POCO ORTODOXAS

#### DESINCORPORACIÓN DE LA BANCA COMERCIAL

- EN 1990 EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA, MANDA LA INICIATIVA DE DECRETO DE REFORMA CONSTITUCIONAL PARA PERMITIR EL RÉGIMEN MIXTO, OTRA VEZ, EN LA BANCA
- EN 1990 EL SECRETARIO DE HACIENDA, ENUNCIÓ LOS CINCO PRINCIPIOS QUE HABRÍAN DE CUMPLIRSE CON LA DESINCORPORACIÓN DE LA BANCA Y ENTRE LOS OBJETIVOS PRINCIPALES ESTABAN FORMAR UN SISTEMA FINANCIERO MÁS EFICIENTE, COMPETITIVO Y BALANCEADO, ALIENANDO LA INVERSIÓN EN EL SECTOR E IMPIDIENDO FENÓMENOS INDESEABLES DE CONCENTRACIÓN, BUSCAR LA CALIDAD MORAL DE LOS PARTICIPANTES Y LA ACTITUD PROFESIONAL
- PROCESO DE DESINCORPORACIÓN DE LA BANCA
- REGISTRO DE POSIBLES CANDIDATOS
- VALUACIÓN COMERCIAL DE LAS ACCIONES
- ANÁLISIS DE LA CARTERA DE CRÉDITO Y CARTERA VENCIDA
- PROCESO DE SUBASTA PÚBLICA
- ASIGNACIONES FINALES

#### APERTURA DEL SISTEMA FINANCIERO

- LA APERTURA DEL SISTEMA FINANCIERO TIENE DOS VERTIENTES UNA INTERNA Y OTRA EXTERNA
- INTERNA SE BUSCA INCREMENTAR EL NÚMERO DE INSTITUCIONES CON CAPITAL NACIONAL Y MEJORAR LA DIVERSIFICACIÓN DE SERVICIOS
- EXTERNA PROMOVER LA COMPETITIVIDAD Y LA EFICIENCIA, AUMENTAR EL VOLUMEN DE RECURSOS FRESCOS DISPONIBLES Y REDUCIR EL COSTO DE LOS MISMOS
- SE HA INCREMENTADO EL NÚMERO DE INSTITUCIONES BANCARIAS EN 1988 SE TENÍAN 19 Y EN 1996 SE TIENEN 35 BANCOS
- LA APERTURA AL EXTERIOR, UNIDA CADA UNA DE LA REFORMA, PERMITE LA INCORPORACIÓN AL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO DE ENTIDADES INSTITUCIONES FINANCIERAS DEL EXTERIOR DE ESTA MANERA SE GARANTIZA QUE EXISTE CAPACIDAD Y EXPERIENCIA DE LOS INVERSIONISTAS EXTRANJEROS

#### CRISIS BANCARIA APARTIR DE DIC. DE 1994

- LA CRISIS PROVOCÓ ENTRENOS EN INTERÉS DE LA BANCA BUSCANDO CAPACIDAD DE PAGO
- SE DETERMINÓ CONSIDERABLEMENTE LA CARTERA VENCIDA POR LO TANTO SE INCREMENTA LA PROVISIÓN PREVENTIVA, QUE AFECTA CONSIDERABLEMENTE AL ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS, TIENIENDO QUE REDUCIR GASTOS DE OPERACIÓN Y ADMINISTRACIÓN, Y DISMINUIR LA PLANTA DE PERSONAL
- SE PUSIERON EN MARCHA PROGRAMAS DE AYUDA PARA LA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA VENCIDA, COMO LA REESTRUCTURACIÓN EN UNIDADES DE INVERSIÓN (UDIs) Y LA PAJA DE RÉDITOS A SALDOS CREDITICIOS, VIA EL ACUERDO DE APOYO INMEDIATO A DEUDORES DE LA BANCA (ADE)
- EL GOBIERNO HA DIRECTADO RECURSOS FRESCOS A LA BANCA PARA TRATAR DE CAPITALIZARLOS POR ENCIMA DEL 12 POR CIENTO Y EVITAR POSIBLES QUIEBRAS DE INSTITUCIONES.

## **CAPITULO II**

### **GENERALIDADES SOBRE LA INFORMACIÓN FINANCIERA**

#### **II.1.- GENERALIDADES FINANCIERAS**

En el complejo ambiente económico en que vivimos, consecuencia de las técnicas modernas, de nuevas ideologías, del incremento en la población y de otras circunstancias, el hombre de negocios tiene muchos y variados problemas, uno de los cuales es la tendencia a la limitación de utilidades que le obligan a superarse mediante el estudio y mejor conocimiento de la empresa para tratar de mejorar sus rendimientos.

Para manejar su empresa, el hombre de negocios necesita en su dinámico y cambiante mundo, de información financiera oportuna y adecuada, entendiéndose por tal la información cuantitativa, confiable y accesible para que le ayude a fortalecer su juicio o decisión sobre algún asunto: para obtener dicha información es necesario contar con un sistema de captación de las operaciones que mida, clasifique, registre y resuma con claridad en términos de dinero, las transacciones y hechos de carácter financiero. De esta manera, la administración contará con una fuente de información que permita:

- a) Coordinar las actividades.
- b) Captar, medir, planear y controlar las operaciones diarias
- c) Estudiar las fases del negocio y proyectos específicos.
- d) Contar con un sistema de información central que pueda servir a los interesados en la empresa como: propietarios, acreedores, gobierno, empleados, posibles inversionistas o público en general.

**Es necesario destacar que en la información financiera, intervienen singularmente la habilidad y honestidad de quien la prepara así como los principios de contabilidad aplicados sobre bases consistentes.**

**Los estados financieros interesan tanto desde un punto de vista interno o de administración de la empresa, como desde un punto de vista externo o del público en general.**

**Los estados financieros principales o de uso general interesan a un mayor número de personas en virtud de que cubren los aspectos fundamentales de la operación de las empresas.**

**Desde un punto de vista interno, los estados financieros principales interesan a la administración, a los empleados, y a los dueños o accionistas, tanto como fuente de información para fijar políticas administrativas como de información de la situación que guardan los intereses de los accionistas o propietarios.**

**Desde un punto de vista externo los estados financieros pueden interesar a:**

- a) Los acreedores: para estimar la capacidad de pago.**
- b) Las autoridades hacendarias para efectos de los impuestos que gravan a las empresas.**
- c) Diversas dependencias oficiales: para obtener la información estadística necesaria para realizar comparaciones.**



En resumen la información financiera trata de explicar la fortaleza o la debilidad de la empresa desde un punto de vista cuantitativo, analizando a la empresa como un conjunto o bien sobre una fase del negocio en particular, para lograr el objetivo anterior, es necesario estudiar los estados financieros mediante los métodos de análisis que miden, comparan y ponderan hechos de manera que puedan darse respuesta a una diversidad de preguntas, como por ejemplo:

- ¿ Está el negocio obteniendo un rendimiento razonable?
- ¿ La empresa tiene liquidez?
- ¿ Su posición de crédito es razonable? , etc.

Los estados financieros no son exactos, ni las cifras que se muestran son siempre definitivas, esto sucede así porque las operaciones se registran bajo juicios personales y con principios de contabilidad que permiten optar por diferentes alternativas para efectos del tratamiento y cuantificación de las operaciones, las cuales se cuantifican en moneda, que por otra parte no conserva su poder de compra y al paso del tiempo puede perder su significado en las transacciones de carácter permanente.

Por lo anterior se define la contabilidad financiera como una "Técnica que se utiliza para producir sistemáticamente y estructuradamente información cuantitativa expresada en unidades monetarias de las transacciones que realiza la entidad económica y de ciertos eventos económicos identificables y cuantificables que la afectan, con objeto de facilitar a los diversos interesados el tomar decisiones en relación con dicha entidad económica". 1)

1) DIVISIÓN INFORMACIÓN FINANCIERA. ANÁLISIS FINANCIERO PARA LA TOMA DE DECISIONES. MÉXICO D.F. EDITORIAL BANCOMER. S.A. AÑO 1969

Los principios de contabilidad generalmente aceptados pueden ser definidos como las reglas o normas desarrolladas por la técnica contable que se observan para registrar las operaciones y la presentación de estados financieros, en otras palabras puede decirse que los llamados principios de contabilidad forman el lenguaje común de la técnica contable.

Los principios se dividen en dos grupos: los que identifican y delimitan el ente económico y sus aspectos financieros, y los que establecen la base para cuantificar las operaciones del ente económico y su presentación.

Los que identifican y delimitan el ente económico son:

**ENTIDAD:** Se acepta que una empresa tiene vida y operación diferente a los socios que la forman, es decir tiene personalidad jurídica propia.

**REALIZACIÓN:** Se presume que los costos y gastos se realizan paralelamente a los ingresos que los originaron.

**LAPSO O PERIODO CONTABLE:** Se presume que las operaciones de las empresas se dividen en ejercicios y al terminar c/u de ellos se efectúa un cierre de operaciones.

Los principios de contabilidad que establecen la base para cuantificar las operaciones del ente económico y su presentación son:

**BASE DE COSTO O VALOR HISTÓRICO:** El poder adquisitivo de la moneda en su constante fluctuación tiene importancia secundaria para el registro de las operaciones,

siendo de mayor importancia el valor nominal empleado en las operaciones; es decir, las operaciones deben ser registradas al valor de los activos erogados con el fin de unificar diferentes estimaciones de valor y ofrecer una evidencia documental del costo.

**CONTINUIDAD O NEGOCIO EN MARCHA:** La empresa tiene existencia continua y no limitada a un lapso determinado.

**REVELACIÓN SUFICIENTE:** Los estados financieros deben contener en forma clara y comprensible la información necesaria para que el lector pueda juzgar la situación financiera y el resultado de las operaciones.

**CONSISTENCIA:** La información debe seguir procedimientos de cuantificación similares a los utilizados en otros periodos anteriores o precedentes. Cuando sea necesario efectuar algún cambio que afecte la comparabilidad de los resultados, es necesario indicarlo y señalar sus repercusiones.

**CONSERVADOR:** En los casos en que para un mismo problema se tengan soluciones alternativas, deberá elegirse la que refleje un optimismo moderado.

## **II.2.- EL BALANCE GENERAL**

El balance es el estado que muestra en unidades monetarias, la situación financiera de una empresa o entidad económica a una fecha determinada. Si el balance es comparativo, muestra además los cambios en la naturaleza de los recursos, derechos y participación de un periodo a otro.

El balance es un estado de situación financiera y contiene información clasificada y agrupada en tres categorías o grupos principales: activos, pasivos y patrimonio o capital. En cuanto a su importancia, es un estado principal y se considera el estado financiero fundamental.

Las formas de presentación de balance general son:

a) **EN FORMA DE CUENTA:** Es la presentación más usual; se muestra el activo al lado izquierdo, el pasivo y el capital del lado derecho.

b) **EN FORMA DE REPORTE:** Es una presentación vertical, mostrándose en primer lugar el activo, posteriormente el pasivo y por último el capital. Esta presentación obedece a la fórmula:

$$\text{ACTIVO} - \text{PASIVO} = \text{CAPITAL}$$

En la presentación de un balance deben proporcionarse algunos datos y seguir ciertas normas, que se denominan reglas de presentación y son:

- Nombre de la empresa
- Título del estado financiero
- Fecha a la que se presenta la información
- Márgenes individuales que debe conservar cada grupo y clasificación
- Cortes subtotales y totales claramente indicados
- Moneda en que se expresa el estado

El activo puede definirse como el conjunto de bienes y derechos que tiene la empresa, el pasivo y capital lo constituyen las obligaciones que se tienen a favor de terceras

personas, y el patrimonio del banco, respectivamente. En la parte inferior se presenta otro grupo denominado cuentas de orden, y que representan los valores sujetos a contingencias, recibidos para depósito y administración.

Independientemente de que la técnica contable recomienda agrupar el activo en función a su disponibilidad, y el pasivo a su exigibilidad la clasificación de nuestro balance esté sujeto a las reglas de agrupación que obliga la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros a las instituciones de crédito en materia de formulación de estados financieros.

Considerando los activos de un banco, los principales rubros son:

**CAJA:** Comprende las existencias en efectivo de moneda nacional, los billetes y monedas extranjeras y las existencias en oro y plata.

**DEPÓSITOS EN BANCO DE MÉXICO:** Son recursos del banco que se encuentran depositados en el Instituto Central, por disposición legal, incluyendo los intereses.

**BANCOS DEL PAÍS Y DEL EXTRANJERO:** Saldos naturales de nuestras cuentas con bancos del país y del extranjero, así como los depósitos a plazo constituidos con sus respectivos intereses.

**OTRAS DISPONIBILIDADES:** Se refieren a los documentos de cobro inmediato, las remesas en camino sobre el país y el extranjero después de compensarlos con los saldos de bancos y el saldo de la cuenta corresponsalia.

**VALORES GUBERNAMENTALES:** Lo constituyen, como su nombre lo dice, los valores, como son los certificados de tesorería y los petrobonos con sus intereses.

**ACCIONES:** Este tipo de valores del que el banco posee como inversión propia, incluyen tanto las cotizadas como las que no lo están en la Bolsa Mexicana de Valores.

**VALORES DE RENTA FIJA:** Representa la inversión que se tiene en bonos, obligaciones y cédulas con sus respectivos intereses.

**INCREMENTO POR REVALORIZACIÓN DE VALORES:** Este rubro corresponde a los incrementos derivados de la relajación de las inversiones en acciones de instituciones de crédito y otras empresas, exceptuando a las organizaciones auxiliares de crédito, inmobiliarias bancarias, arrendadoras y casas de bolsa; estos incrementos solamente se llevan a cabo con la autorización de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros.

**ESTIMACIÓN POR BAJA DE VALORES:** Es el caso inverso al renglón anterior es decir, se refiere a los decrementos.

**VALORES DE ENTIDADES EXTRANJERAS:** Se refiere a valores emitidos por la tesorería de los Estados Unidos de Norte América, por bancos extranjeros u otros títulos emitidos en el extranjero; mismos que se registran en su divisa respectiva valorizándose a moneda nacional al cierre de cada mes.

Los siguientes rubros corresponden a lo que llamamos cartera de créditos es decir, los préstamos que la institución concedió a su clientela, clasificándolos de acuerdo al tipo de préstamos. se incluyen también los préstamos otorgados al personal de la misma y en ambos casos se incluyen los intereses devengados.

## **DESCUENTOS**

**PRESTAMOS QUIROGRAFARIOS**

**PRESTAMOS CON GARANTÍA DE UNIDADES INDUSTRIALES**

**PRESTAMOS DE HABILITACIÓN Y AVÍO**

**PRESTAMOS REFACCIONARIOS**

**PRESTAMOS CON GARANTÍA INMOBILIARIA**

**FUTUROS A RECIBIR:** Renglón que representa los bienes a recibir de los contratos que el banco celebra por operaciones a futuro. Los futuros son aquellas operaciones que perfeccionan con un contrato la compra-venta a un plazo futuro, de divisas, oro o valores a un precio pactado, con la obligación del vendedor de entregar el bien y del comprador de pagar la suma pactada originalmente.

**COBERTURAS CAMBIARIAS A RECIBIR:** En este rubro se registrarán las operaciones de cobertura de riesgos cambiarios de corto plazo, separando lo concerniente a la compra de cobertura moneda extranjera y por la venta de cobertura moneda nacional.

**DEUDORES POR REPORTO:** Por tratarse de una operación poco común y especializada que llevan a cabo las Instituciones se mencionará una breve definición de acuerdo con la ley. "En virtud del reporto, el reportador adquiere por una suma de dinero la propiedad de Títulos de Crédito, y se obliga a transferir al reportador la propiedad de otros tantos títulos de la misma especie en el plazo convenido y contra el reembolso del mismo precio, más un premio".

El concepto anterior nos aclara que en este rubro figuran los contratos que celebra el Banco cuando éste es el reportador, es decir cuando adquiere los títulos.

**VALORES A RECIBIR POR REPORTOS:** Este comprende las operaciones inversas al anterior, es decir, cuando se ceden títulos.

**AMORTIZACIONES Y CRÉDITOS VENCIDOS (neto):** Este renglón tiene un lugar de mucha importancia en el contenido de un estado financiero, dado que representa la cartera de créditos y los adeudos vencidos (capital e intereses) es decir, es una parte de nuestro activo de distintos deudores que no han pagado sus obligaciones en las fechas de vencimiento. Se le agrega la palabra neto porque se disminuyen las estimaciones incobrables autorizadas previamente por la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros.

**DEUDORES DIVERSOS (neto):** Son las partidas que por diversas operaciones registra el Banco como pendientes de cobrar, ya sea por intereses devengados no cobrados en operaciones de valores o fideicomisos, o bien por otras operaciones pendientes de eliminar o aplicar en sus cuentas definitivas.

**VALORES, MUEBLES E INMUEBLES ADJUDICADOS:** Estas inversiones se refieren a los bienes muebles, inmuebles y valores que se constituyen como pago de deudas o adjudicaciones en remate por créditos a favor del banco; como éstas no se consideran operaciones normales, la legislación obliga a venderlas en plazos establecidos, por lo que se mantienen en forma transitoria. En igual forma se presentan con cifras netas por las estimaciones que autorice la Comisión Bancaria.

**OTRAS INVERSIONES (neto):** Básicamente lo integran las inversiones de los recursos de las reservas para pensiones del personal y primas de antigüedad, obligación para las empresas establecida en la Ley del Impuesto Sobre la Renta.



**MOBILIARIO Y EQUIPO (neto):** Son activos propiedad del banco, consistentes en muebles y equipo de oficina para el funcionamiento de sus oficinas presentándose a valores netos, es decir, menos las depreciaciones.

**ACCIONES DE EMPRESAS DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS (neto):** corresponde precisamente a valores de renta variable (acciones) de organizaciones auxiliares de crédito y de servicios como son Inmobiliarias, arrendadoras, transportadoras de valores, casas de bolsa, etc.

**INCREMENTO POR REVALORIZACIÓN DE ACCIONES DE EMPRESAS DE SERVICIOS CONEXOS:** Corresponde a los incrementos derivados de la revalorización de las inversiones en acciones, pero de organizaciones de Servicios Complementarios o Conexos a la Banca, Arrendadoras, Transportadoras de Valores, Casas de Bolsa y Almacenes Generales de Depósito, Casas de Cambio y de diversas empresas cuyo giro comercial sean de servicios a la Banca; en igual forma este incremento es con autorización de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros.

**ACCIONES DE INMOBILIARIAS BANCARIAS:** Registrará las inversiones en acciones de sociedades Inmobiliarias organizadas exclusivamente para adquirir el dominio y administrar edificios, siempre que en algún edificio, propiedad de la institución, tenga establecida o establezca su oficina principal o alguna sucursal, agencia o dependencia, la Sociedad Nacional de Crédito accionista y que se obtenga en cada caso, la autorización de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

**INMUEBLES DESTINADOS A OFICINAS (neto):** Expresa el importe de los Inmuebles propiedad de la institución, destinados a oficinas, menos su depreciación acumulada.

**CARGOS DIFERIDOS (neto):** Son conceptos de carácter amortizable, difiriendo su afectación a gastos en varios periodos, como son pagos anticipados, gastos de instalación, de organización, etc.

Considerando los pasivos de un Banco, los principales rubros son:

**DEPÓSITOS A LA VISTA:** Renglón importante en el balance de cualquier institución de crédito, ya que constituye la fuente más productiva entre los instrumentos de captación de recursos, y se dice que es la operación bancaria clásica por excelencia; representa los depósitos de dinero que se manejan a través de las cuentas de cheques con interés y sin interés.

**DEPÓSITOS DE AHORRO:** Son los depósitos recibidos sujetos a pago de intereses capitalizables cada seis meses y con límites determinados por la Ley Bancaria. Estos son las cuentas de ahorro.

**OTRAS OBLIGACIONES A LA VISTA:** Está integrado por una serie de conceptos que todos representen pasivos para el banco, como son:

- Cheques de caja. Cheques expedidos a nuestro cargo.
- Cheques certificados. Se certifican a petición del librador.
- Cartas de crédito. Cartas de crédito expedidas por el Banco.
- Giros por pagar. Giros a nuestro cargo.
- Depósitos en garantía. Depósitos recibidos de nuestra clientela.
- Acreedores por intereses. Intereses por depósitos, cuentas de ahorro y préstamos
- Acreedores por obligaciones vencidas. Intereses no pagados a su vencimiento

- **Acreedores diversos, Varios conceptos.**

**DEPÓSITOS A PLAZO:** Esta cuenta registra los depósitos bancarios en dinero a plazo, documentados en certificados o constancias, o mediante pagarés; las tasas de interés serán determinadas libremente por cada institución.

En este rubro se incluyen los depósitos en su modalidad de:

- Retirables en días preestablecidos, dos días a la semana, un día al mes, etc.
- Depósitos a plazo fijo, de 30 a 89 días, de 90 a 179 días, de 180 a 359 días, etc.
- Pagarés con rendimiento liquidable al vencimiento.

**PRESTAMOS DE EMPRESAS Y PARTICULARES:** Constituyen las obligaciones a plazo que tiene el banco a favor de personas físicas o morales, documentadas en pagarés.

**ACEPTACIONES BANCARIAS EN CIRCULACIÓN:** Representan una aportación muy importante en la captación de recursos de un banco, se integra el rubro por las aceptaciones propias que emite el mismo banco y las aceptaciones por cuenta de clientes; a continuación se define el concepto que se entiende por aceptaciones:

Aceptaciones son aquellos actos u operaciones por cuyo medio una Institución de crédito se compromete a pagar un título de crédito que conforme a la ley puede ser aceptado, girado a su cargo.

**PRESTAMOS DE ORGANISMOS OFICIALES:** Registrará el apoyo financiero que la institución reciba de Organismos Oficiales destinados al fomento de la Vivienda de Interés Social, o cualquier otro tipo de apoyo preventivo que reciban las Instituciones de Banca Múltiple.

**BANCOS Y CORRESPONSALES:** Son saldos acreedores de cuentas con corresponsales del país y del extranjero, después de deducir las remesas enviadas.

**PRESTAMOS DE BANCOS:** Se agrupan los préstamos y depósitos de bancos mexicanos y extranjeros, incluyendo los concedidos por el Banco de México.

**FUTUROS A ENTREGAR:** Renglón que presenta los bienes a entregar de los contratos que el banco celebra por operaciones a futuro, y que también pueden ser divisas, oro o valores.

**COBERTURAS CAMBIARIAS A ENTREGAR:** Registrarán el mismo tipo de operaciones expresadas en la parte del activo, pero en este caso se referirán a las coberturas que por obligación el banco tiene que entregar.

**ACREEDORES POR REPORTO Y VALORES A ENTREGAR POR REPORTO:** Estos rubros del pasivo corresponden a los del activo ya mencionados, valores a recibir por reporto y deudores por reporto, respectivamente.

**OTROS DEPÓSITOS Y OBLIGACIONES:** Son aquellos depósitos cuyo retiro no está estipulado y depósitos que por su destino no pueden ser invertidos por el banco como el caso de las recaudaciones fiscales. También están los dividendos que decreta la Asamblea General de Accionistas antes de su aplicación.

**RESERVAS Y PROVISIONES PARA OBLIGACIONES DIVERSAS:** Está formado por la reserva para pensiones y primas de antigüedad del personal, y las provisiones del impuesto sobre la renta por las utilidades, cuotas del IMSS, aportaciones al INFONAVIT, participación del personal en las utilidades, etc.

**OBLIGACIONES SUBORDINADAS EN CIRCULACIÓN:** Corresponderán a las obligaciones emitidas por la institución de acuerdo a la Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito, clasificándolas por plazos de vencimientos y según correspondan a sin previsión o con previsión de pago anticipado, y los de conversión voluntarias que sean computables o no computables para efectos del capital neto de la institución.

**CRÉDITOS DIFERIDOS:** Básicamente comprende los intereses y las comisiones por operaciones de crédito, que conforme a la técnica contable se registran en cuentas de resultados en la medida que se devengan.

El siguiente grupo se denomina Capital Contable, que como primer rubro tiene:

**CAPITAL SOCIAL:** Es el capital autorizado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y plasmado en la escritura constitutiva de la sociedad.

**CAPITAL SOCIAL NO EXHIBIDO:** Esta es la parte del capital representada por acciones que aún no han sido vendidas, o en su caso no han sido pagadas por los accionistas; esta es la razón por la que disminuye del capital social, dando por diferencia el capital efectivamente pagado.

**RESERVA LEGAL Y OTRAS RESERVAS:** Son reservas de capital que la ley obliga como el caso de la reserva legal y otras como son las de previsión, reinversión, etc.

**SUPERÁVIT POR REVALUACIÓN DE VALORES DE CARTERA:** Este rubro tiene relación con el que se mencionó cuando hablamos del activo, incremento por

revalorización de valores; precisamente se considera un superávit la revaluación de las acciones mientras sean propias.

**SUPERÁVIT POR REVALUACIÓN DE ACCIONES DE EMPRESAS DE SERVICIOS CONEXOS A LA BANCA:** Comprenderán las revaluaciones de las acciones que tenga la Institución en empresas cuyo giro comercial sea el de prestar servicios complementarios a la banca.

**SUPERÁVIT POR REVALUACIÓN DE ACTIVOS FIJOS:** Registrará las revaluaciones que las instituciones tengan en sus inversiones de Inmuebles y de mobiliario y equipo.

**SUPERÁVIT POR REVALUACIÓN DE ACCIONES DE INMOBILIARIAS BANCARIAS:** Este corresponde a la sobrevaluación de los inmuebles propiedad del banco.

**RESULTADOS DEL EJERCICIO EN CURSO:** Corresponderá a la utilidad acumulada obtenida en base a la diferencia entre las cuentas de Ingresos y egresos que registre la Institución durante el lapso que corresponda al Estado Financiero.

**Cuentas de orden:**

**TÍTULOS DESCONTADOS CON NUESTRO ENDOSO:** Son documentos de nuestra cartera cedidos en redescuento.

**AVALES OTORGADOS:** Importe de los documentos que se garantizan como aval, como consecuencia de aperturas de crédito.

**APERTURAS DE CRÉDITOS IRREVOCABLES:** Se refieren a créditos comerciales de carácter irrevocable.

**BIENES EN FIDEICOMISO Y MANDATO:** Registrará las operaciones de fideicomisos tradicionales y de mandatos y comisiones, clasificadas según correspondan, ya sean en garantía, por administración o por inversión, en base al contrato respectivo celebrado con el cliente.

**OPERACIONES DE BANCA DE INVERSIÓN POR CUENTA DE TERCEROS:** Rubro muy importante del balance, registra todas las operaciones y sus inversiones respectivas que en moneda nacional registra la banca de inversión; se refiere esencialmente a la captación del mercado de dinero proveniente de: cuenta maestra, fondos y tarjeta de inversión así como la captación por cuenta de terceros en valores gubernamentales; tanto en personas físicas como en personas morales.

Se presenta el ejemplo de un balance general de operación bancaria, en la página 32.

ESTADO DE CONTABILIDAD AL 30 DE SEPTIEMBRE DE 1984

(MILES DE NUEVOS PESOS)

ACTIVO		PASIVO Y CAPITAL	
150 CAJA	204 847	500 DEPÓSITOS A LA VISTA	2 454 881
155 DEPÓSITOS EN BANCO DE MÉXICO	187 289	510 DEPÓSITOS DE AHORRO	379 819
156 BANCOS DEL PAÍS Y DEL EXTRANJERO	1 202 849	520 OTRAS OBLIGACIONES A LA VISTA	392 748
159 OTRAS DISPONIBILIDADES	56 789	1 604 848	8 840 123
160 VALORES GOBIERNAMENTALES	286 113	530 BONOS BANCARIOS EN CIRCULACIÓN	387 966
165 ACCIONES Y APORTACIONES PATRIMONIALES	394 743	540 DEPÓSITOS A PLAZO	3 725 726
166 VALORES DE RENTA FIJA	2 158 800	550 PRÉSTAMOS DE EMPRESAS Y PARTICULARES	13 056 427
170 INCREMENTO O DECREMENTO POR VALUACIÓN DE VALORES	11 157	555 ACEPTACIONES BANCARIAS EN CIRCULACIÓN	188 823
	2 852 499	560 MERCADO DE DIVIENDOS REPARTIDOS	343
		565 PRÉSTAMOS DE ORGANISMOS OFICIALES	135 085
181 MAS VALORES DE ENTIDADES EXTRANJERAS	567 093	5 410 172	18 003 971
180 DESENVOLVIMIENTOS	8 186	580 BANCOS Y CORRESPONSALES	11 120
200 PRÉSTAMOS QUEROGRAFARIOS Y PRENDARIOS	19 607 863	590 PRÉSTAMOS DE BANCOS	1 562 484
210 PRÉSTAMOS CON GARANTÍA DE UNIDADES INMUEBLES	88 055	610 FUTUROS A ENTREGAR	1 516 808
220 PRÉSTAMOS DE HABITACIÓN Y APOYO	548 718	615 COBERTURAS CAMBIARIAS A ENTREGAR	88 266
230 PRÉSTAMOS REACCIONARIOS	484 647	620 ACREEDORES POR REPORTE	3 344 817
240 PRÉSTAMOS CON GARANTÍA MOBILIARIA	7 262 278	630 VALORES A ENTREGAR POR REPORTE	0
	26 877 352	650 OTROS DEPÓSITOS Y OBLIGACIONES	421 638
260 FUTUROS A RECIBIR	1 314 637	670 RESERVAS Y PROVISIONES PARA OBLIGACIONES DIVERAS	572 848
261 COBERTURAS CAMBIARIAS A RECIBIR	82 328	675 PROVISIONES PREVENTIVAS PARA RIESGOS CREDITICIOS	1 364 589
270 CÉDULAS POR REPORTE	2 234 264	680 OBLIGACIONES SUBORDINADAS EN CIRCULACIÓN	1 234 167
280 VALORES A RECIBIR POR REPORTE	1 159 656	685 CRÉDITOS DIFERIDOS	411 087
	4 738 617	710 CAPITAL SOCIAL ORDINARIO	145 000
300 ACEPTACIONES Y CRÉDITOS VENCIDOS	3 131 880	720 MENOS CAPITAL SOCIAL ORDINARIO EN EL	37 849
310 CÉDULAS DIVERAS (NETO)	187 812		82 459
	3 279 493	731 OBLIG SUBORD CONVEN OBLIG A CAPITAL	389 500
320 VALORES INMUEBLES E INMUEBLES ADQUIRIDOS (NETO)	123 586	735 RESERVAS DE CAPITAL Y OTRAS RESERVAS	481 208
330 OTRAS INVERSIONES (NETO)	414 137	780 SUPERAVIT O DEFICIT POR VALUACIÓN DE ACCIONES BONOS Y OTROS VALORES (NETO)	114 893
350 MOBILIARIO Y EQUIPO (NETO)	278 841	781 SUPERAVIT O DEFICIT POR VALUACIÓN DE ACCIONES DE EMPRESAS DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS O COMERCIO A LA BANCA (NETO)	45 818
360 ACCIONES DE ORGANIZACIÓN AUXILIARES Y EMPRESAS DE SERVICIOS COMERCIO	62 881	782 SUPERAVIT POR REVALUACIÓN DE ACTIVOS FIJOS	111 738
365 INCREMENTO O DECREMENTO POR VALUACIÓN DE ACCIONES DE ORGANIZACIONES AUXILIARES Y EMPRESAS DE SERVICIOS COMERCIO	88 578	787 SUPERAVIT O DEFICIT POR INVERSIONES EN COMPANIAS SUBSIDIARIAS (NETO)	628 836
367 ACCIONES DE INSTITUCIONES BANCARIAS (NETO)	77 308	790 RESULTADOS DEL EJERCICIO EN CUASO	260 824
369 INCREMENTO O DECREMENTO POR VALUACIÓN DE ACCIONES DE INSTITUCIONES BANCARIAS	584 846	791 UTILIDADES NO DISTRIBUIDAS C PERDIDAS NO APLICADAS DE SUBSIDIARIAS (NETO)	12 086
370 INMUEBLES DESTINADOS A OFICINAS (NETO)	1 987		2 171 748
380 CARACOS O FERIDOS (NETO)	283 548		41 708 877
	41 728 877		
Cuentas de Orden			
800 TÍTULOS DESCONTADOS CON MUESTRO DOCSO		800 TÍTULOS DESCONTADOS CON MUESTRO DOCSO	3 842 218
810 AVALES OTORGADOS		810 AVALES OTORGADOS	486 181
820 APERTURAS DE CRÉDITO IRREVOCABLES		820 APERTURAS DE CRÉDITO IRREVOCABLES	807 874
830 OTRAS OBLIGACIONES CONTRATANTES		830 OTRAS OBLIGACIONES CONTRATANTES	18 892
840 BIENES EN FIDUCIARIO O MANDATO		840 BIENES EN FIDUCIARIO O MANDATO	13 748 118
850 OPERACIONES DE BANCO DE INVERSIÓN POR CUENTA DE TERCEROS		850 OPERACIONES DE BANCO DE INVERSIÓN POR CUENTA DE TERCEROS	8 848 821
860 INSTRUMENTOS A CARGO DEL PROPIO BANCO		860 INSTRUMENTOS A CARGO DEL PROPIO BANCO	27 829
865 INVERSIONES DE LOS FONDOS DEL SISTEMA DE AHORRO PARA EL RETIRO		865 INVERSIONES DE LOS FONDOS DEL SISTEMA DE AHORRO PARA EL RETIRO	8 883 863
868 BIENES EN CUSTODIA O EN ADMINISTRACIÓN		868 BIENES EN CUSTODIA O EN ADMINISTRACIÓN	1 200 708
880 INTEGRACIÓN DE LA CARTERA CREDITICIA		880 INTEGRACIÓN DE LA CARTERA CREDITICIA	277 172
885 PROVISIÓN PARA RIESGOS CREDITICIOS DE APLICACIÓN GUBERNAMENTAL		885 PROVISIÓN PARA RIESGOS CREDITICIOS DE APLICACIÓN GUBERNAMENTAL	47,853 108
890 OTRAS CUENTAS DE REGISTRO		890 OTRAS CUENTAS DE REGISTRO	30 840 816
			18 528
			80 388 788



## II.3.- INTEGRACIÓN DEL ESTADO DE RESULTADOS

El resumen de la integración de la utilidad tiene como objetivo apreciar a grandes rubros, la participación que tienen los principales ingresos financieros o por servicios así como los gastos financieros y de operación que resultan a una fecha determinada; con lo cual se logran determinar los márgenes de intermediación financiera, la utilidad bruta y finalmente la utilidad neta publicada en el balance.

Para obtener este resumen, es necesario integrar los conceptos que se mencionan a continuación, en base a los Analíticos de cuentas de la CNBS u otros reportes oficiales (formularios 958, CF - 7, BANXICO) que contengan datos a promedio diario mensual.

**Total de recursos captados:**

**PASIVOS DIRECTOS:** Lo constituye la suma total de los instrumentos de captación, tales como depósitos a la vista, ahorro, plazo, aceptaciones bancarias, depósitos de exportadores y cias. de seguros.

**MERCADO DE DINERO:** Se refiere a la captación proveniente por cuenta maestra, fondos y tarjeta de Inversión y la llamada captación por cuenta de terceros que esencialmente es por adquirir valores gubernamentales ( Cetes, Bondes, Pagafes, etc.)

**Total de ingresos financieros moneda nacional y moneda extranjera; Integrado básicamente por:**

**DEPÓSITOS EN BANCO DE MÉXICO:** Son ingresos derivados por depósitos oficiales (encaje legal) en el Banco Central.

**RENDIMIENTO DE TÍTULOS ADQUIRIDOS A TASA DE DESCUENTO:** Proviene esencialmente por las inversiones de Cetes o Pagafes que se adquieren para la cobertura del encaje legal, inversiones opcionales que se pueden hacer en sustitución de los depósitos en Banco de México.

**INVERSIONES EN TESORERÍA:** Son los remanentes de los recursos destinados al crédito y que por diferentes motivos no han sido otorgados por lo que la tesorería hace inversiones principalmente en mercado de dinero tales como: Cetes, Subastas Banxico y Call Money.

**INTERESES Y COMISIONES COBRADAS EN OPERACIONES DE CRÉDITO:** Son los ingresos derivados por la función de otorgar créditos al aparato productivo del país, ya sea los que se consideran como de mayoreo y menudeo (tarjeta de crédito), hipotecarios y por los créditos redescontados con los fondos de fomento económico (Fira, Fogain, etc.)

**TOTAL DE INTERESES PAGADOS:** son los intereses que se pagan al público inversionista por los instrumentos de captación, o por los préstamos de bancos u operaciones de descuento principalmente con los fondos de fomento.

**MARGEN FINANCIERO:** Está integrado básicamente por intereses y comisiones cobrados menos los intereses y comisiones pagadas por los conceptos antes mencionados.

**GASTOS DE OPERACIÓN Y ADMINISTRACIÓN:** Son las erogaciones necesarias para el funcionamiento de la empresa.

**MARGEN DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA:** Es el resultado de restar los gastos de operación y administración al margen financiero.

**OTROS INGRESOS:** Son los ingresos obtenidos principalmente por la venta de servicios y compraventa de divisas.

**PRODUCTIVIDAD DE RECURSOS DE CAPITAL Y OTROS PASIVOS:** Son los ingresos financieros que se generan con recursos distintos a la captación del público como son los recursos de captación invertidos en créditos y otros activos productivos así como

los derivados de otros pasivos sin costo y son identificados por:

- Préstamos al personal
- Cartera de valores
- Bonos BIB
- Valorización de divisas
- Cetes bursátil
- Cartera libre

**RESERVA PARA CONTINGENCIAS:** es una provisión para soportar operaciones no previstas principalmente castigos de créditos.

**UTILIDAD BRUTA DE OPERACIÓN:** Es el resultado de aumentar al margen de intermediación financiera los otros ingresos así como los ingresos por recursos de capital y otros pasivos restándole la reserva para contingencias.

**I.S.R. Y P.T.U.:** Son impuestos y erogaciones que por la Ley se tienen que efectuar como el reparto de utilidades.

**UTILIDAD NETA REPÚBLICA:** Es el resultado de restar a la utilidad bruta el I.S.R. y P.T.U.

**UTILIDAD NETA AGENCIAS:** Es la utilidad generada por las agencias en el extranjero.

**UTILIDAD NETA CONTABLE:** Es el resultado final de aplicar todas las operaciones anteriores.

Se presenta el ejemplo de un estado de resultados de operación bancaria, en la página 37.

**ESTADO DE RESULTADOS POR EL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE EL**  
**1o. DE ENERO AL 30 DE SEPTIEMBRE DE 1994**

600 INTERESES Y RENDIMIENTOS COBRADOS		4133667
905 DIVIDENDOS		35825
910 CAMBIOS		17137
915 COMISIONES Y PREMIOS COBRADOS		636692
		<hr/> 4823321
MENOS:		
920 INTERESES PAGADOS	2674780	
925 COMISIONES Y PREMIOS PAGADOS	540427	
926 CAMBIOS	0	3215207
		<hr/> 1608114
MENOS:		
930 REMUNERACIONES Y PRESTACIONES AL PERSONAL	667431	
935 REMUNERACIONES A CONSEJEROS Y COMISARIOS	1457	
940 OTROS HONORARIOS	105831	
945 RENTAS	122898	
950 GASTOS DE PROMOCIÓN	37088	
955 CASTIGOS, DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	38199	
956 CONDONACIONES, QUITAS Y BONIFICACIONES	2667	
960 IMPUESTOS DIVERSOS	74993	
965 CONCEPTOS NO DEDUCIBLES PARA EL I.S.R.	9607	
970 OTROS GASTOS DE OPERACIÓN Y ADMINISTRACIÓN	283299	
971 APORTACIONES PATRIMONIALES AL FOBAPROA	52183	
974 AFECTACIONES PARA LA CONSTITUCIÓN DE PROVISIONES GLOBALES PARA LA CARTERA DE CRÉDITOS	156384	1552035
		<hr/> 56709
UTILIDAD DE OPERACIÓN		
975 OTROS PRODUCTOS, BENEFICIOS Y RECUPERACIONES	366227	
		<hr/> 285620
MENOS:		
980 QUEBRANTOS DIVERSOS	70607	351699
		<hr/> 351699
UTILIDAD ANTES DE I.S.R. Y P.T.U.		
MENOS:		
985 IMPUESTO SOBRE LA RENTA A LAS PERSONAS MORALES	68730	
990 PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL EN LAS UTILIDADES	22445	91175
		<hr/> 260524
UTILIDAD DEL EJERCICIO ANTES DE PARTICIPACIÓN EN RESULTADOS DE SUBSIDIARIAS		
MAS:		
991 UTILIDADES NO DISTRIBUIDAS O PÉRDIDAS NO APLICADAS DE SUBSIDIARIAS (NETO)		12064
		<hr/> 272588
UTILIDAD NETA		

## **CAPITULO III ESTADO DE RESULTADOS RECLASIFICADO**

### **III.1.- FUENTES DE INFORMACIÓN**

En la práctica la definición y segmentación de los archivos o documentos, es importante ya que para poder organizar el archivo o la información se requiere obtenerla en tres grupos principales, que serian:

- Los datos que necesitamos para las bancas y su segmentación
- Los datos para el análisis por regiones
- Los datos para el análisis del entorno económico (banco vs. competencia principal)

La clasificación por bancas es:

- Banca regional Interior
- Banca regional metropolitana
- Banca mercante de relación
- Banca de menudeo
  - Hipotecario
  - Tarjeta de crédito
  - Créditos ABCD
  - Créditos personales
- Banca privada y patrimonial
- Tesorería
- Apoyos

**La segmentación para la Banca regional Interior es:**

- Norte
- Noreste
- Noroeste
- Bajío
- Occidente
- Centro sur
- Sureste
- Peninsular

**La segmentación para el entorno económico ( banco vs. competencia ) donde consideramos a las instituciones mas importantes que son:**

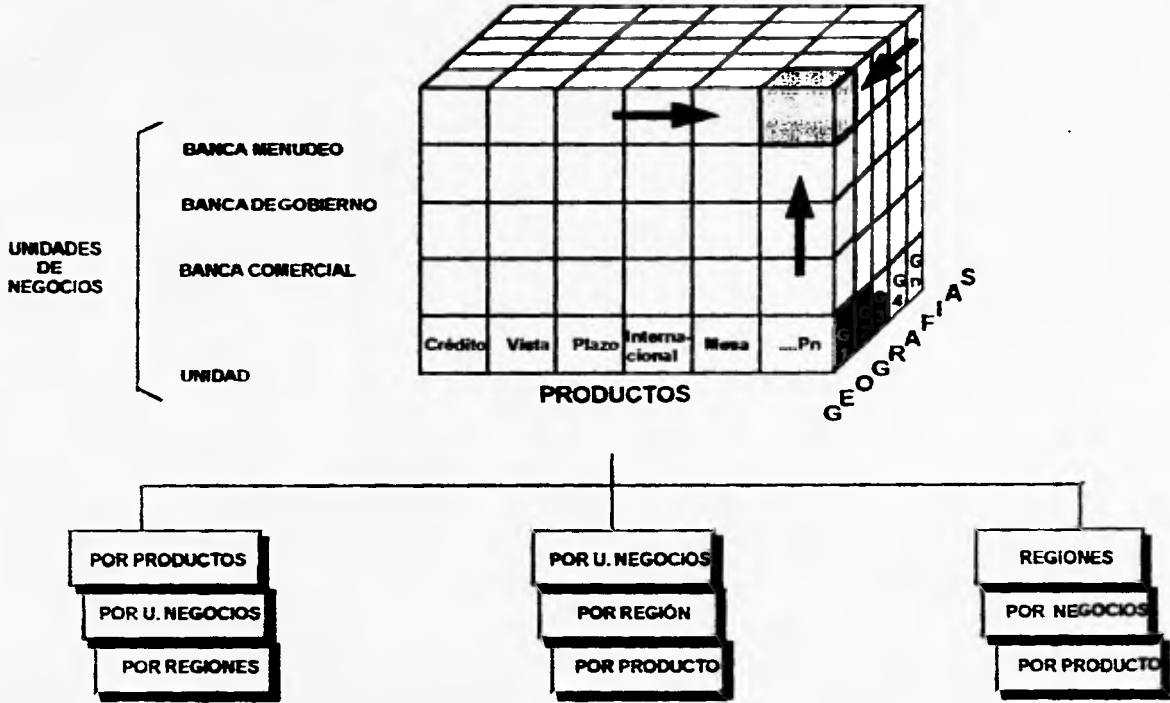
- BANAMEX
- BANCOMER
- SERFIN
- INVERLAT
- MEXICANO
- PROBURSA
- BITAL
- ATLÁNTICO

**Por la importancia que tienen las fuentes de información, es necesario para la administración efectiva del banco obtener la información sobre contribución en 3 dimensiones: negocios, productos y regiones.**

- **Permiten un control integral de la rentabilidad del banco**
  - **Rentabilidad por unidad de negocio**
  - **Rentabilidad por producto**
  - **Rentabilidad por región geográfica**
  
- **Son cortes directamente identificables con responsables en la organización:**
  - **Responsables de unidades de negocio.**
  - **Responsables de productos**
  - **Responsabilidades geográficas**
  
- **El control se obtiene al identificar la rentabilidad en puntos de cruce entre los 3 cortes (ejemplo: rentabilidad de un producto, en una región, dentro de una unidad de negocio)**
  
- **En base a esta información se pueden tomar medidas de gestión orientadas a mejorar la rentabilidad total, como ejemplo:**
  - **Fomento de un producto en una región**
  - **Reducción de gastos en una unidad de negocios**
  - **Fortalecer una unidad de negocios en una región**



# MEDICIÓN DE CONTRIBUCIÓN



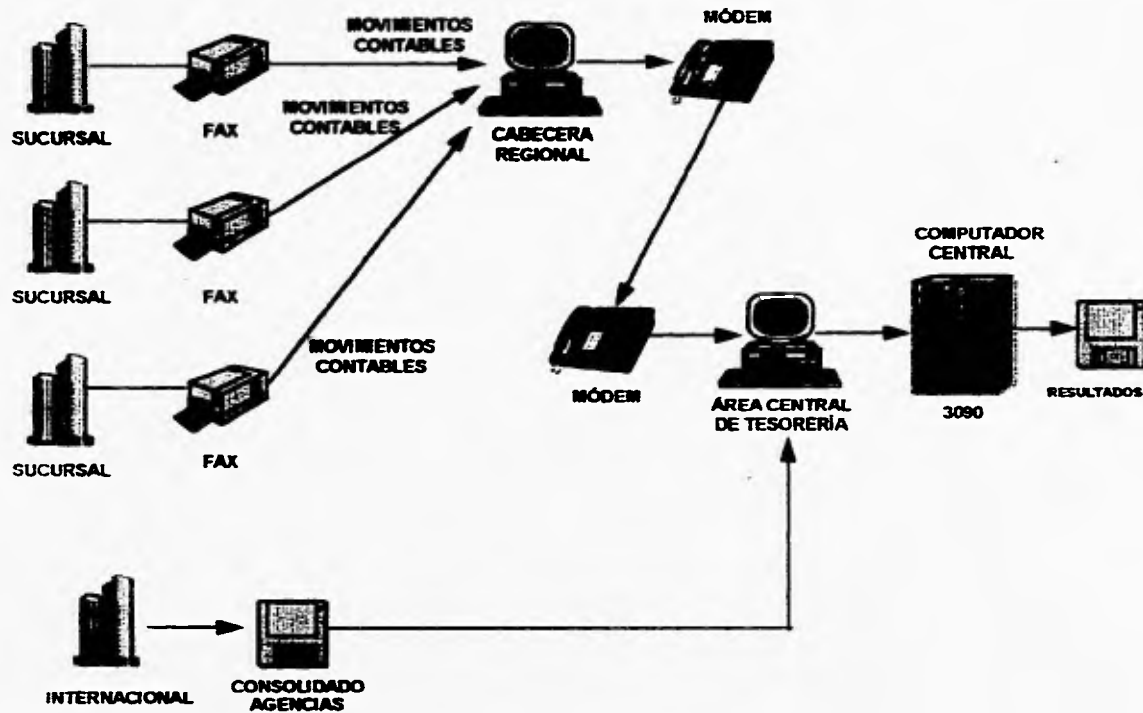
Esta información permite tomar acciones para administrar la rentabilidad en forma estratégica y a varios niveles.

A continuación se mencionan las fuentes de información necesarias para conformar el margen financiero y el estado de resultados reclasificado y sus indicadores respectivos.

### RENGLONES Y SALDOS DE TESORERÍA.

1.- RENGONES DE TESORERÍA	
Entradas	Movimientos Contables realizados diariamente
Descripción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se capturan los movimientos contables en los sistemas de tesorería en las sucursales con equipo (microcomputadoras)</li> <li>• Las sucursales que carecen de equipo computacional reportan los movimientos telefónicamente a su cabecera regional</li> <li>• Todas las cabeceras regionales transmiten su información vía módem a los sistemas de la área central de tesorería. Una vez concentrados todos los datos se envían al computador central mediante una tarjeta de comunicación</li> <li>• Las agencias registran todos los movimientos contables en los sistemas de Tesorería, y envían un diskette con la información a los sistemas del área central de tesorería quien a su vez transmite la información al computador central</li> <li>• Una vez consolidada toda la información se generan los Rengiones y Saldos de Tesorería y se turna un diskette con la información.</li> </ul>
Salidas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rengiones y Saldos de Tesorería               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Balanza diaria</li> <li>- Balanza de cifras completas</li> <li>- Analítico</li> <li>- Sectores</li> <li>- Saldos Importantes</li> <li>- Resultados</li> </ul> </li> </ul>
Interfase con el Sistema	Diskette
Limitaciones del Proceso	La información de entrada es confiable en la medida que los datos reportados telefónicamente sean válidos

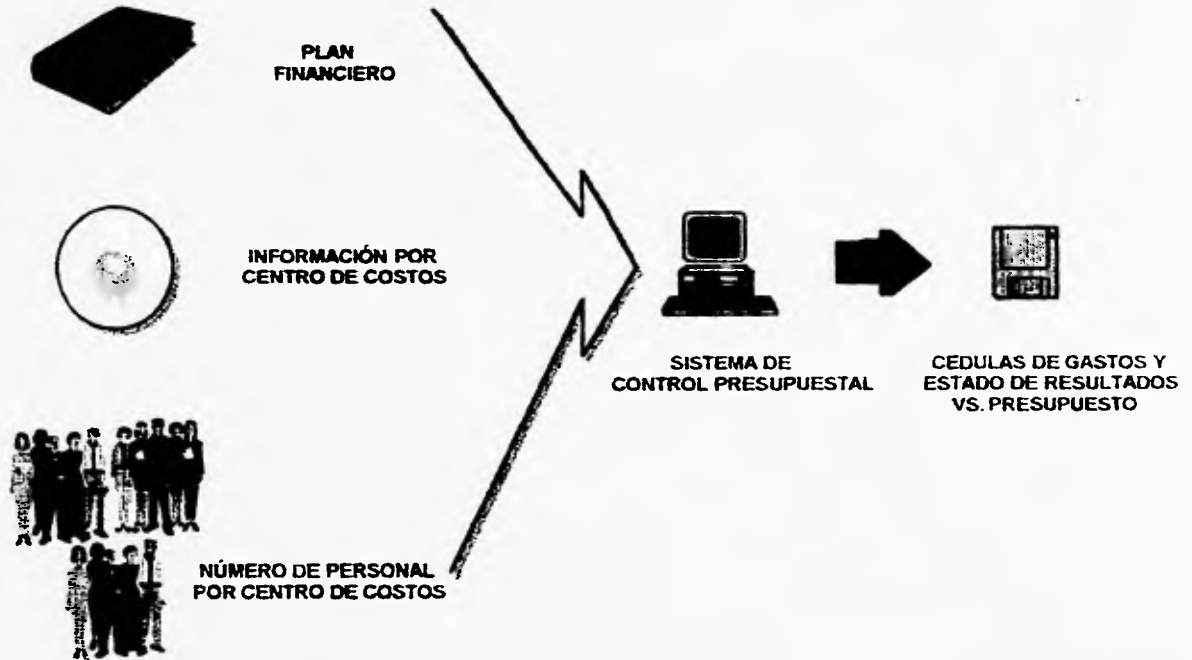
## REGLONES Y SALDOS DE TESORERÍA



**CÉDULAS DE GASTOS.**

<b>2.- CÉDULAS DE GASTOS Y ESTADO DE RESULTADOS CONTRA PRESUPUESTO</b>	
Entradas	Plan Financiero Institucional Información Contable del Pa. Co Número de personal por centro de Costo
Descripción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se captura en el sistema de control presupuestal el Plan Financiero Institucional despues de haberse elaborado el presupuesto</li> <li>• Se integra la cinta que contiene información del PA. CO.</li> <li>• Se integra la cinta con la información correspondiente al número de personal que labora en cada centro de costo</li> <li>• Una vez concentrada toda la información se realizan asignaciones y prorrateos para distribuir los gastos del área metropolitana entre las áreas que los generan</li> <li>• Se elaboran las Cédulas de Gastos y con base a esta información se realiza la comparación de lo ejercido contra el Plan Financiero Institucional programado</li> <li>• Se envían los resultados al área responsable para su Integración</li> </ul>
Salidas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cédulas de Gastos</li> <li>• Estado de Resultados vs. Presupuesto</li> </ul>
Interfase con el sistema	Diskette
Limitaciones del Proceso	La información generada actualmente no es confiable ni oportuna ya que se está operando con el Presupuesto apenas desarrollándose

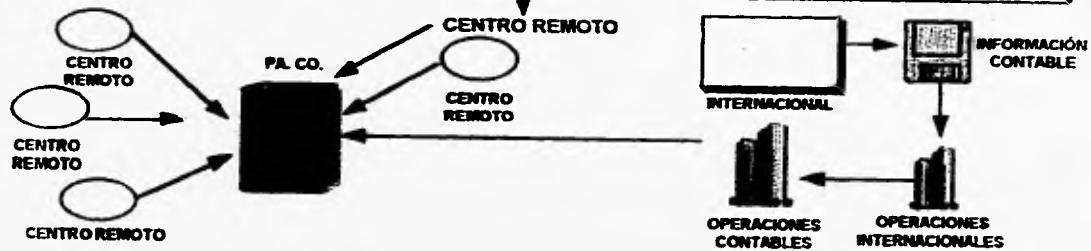
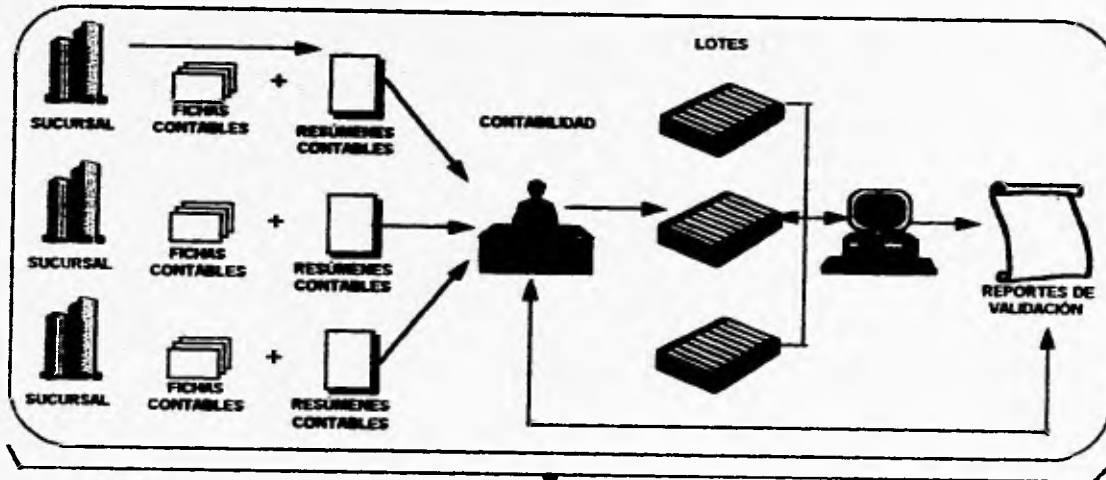
# CÉDULAS DE GASTOS



**ANALÍTICOS REGIONALES A PARTIR DEL PA. CO.**

<b>3.- ANALÍTICOS REGIONALES (PA. CO.)</b>	
<b>Entradas</b>	Fichas y resúmenes contables (estos últimos a nivel cuenta de mayor)
<b>Descripción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las sucursales envían las fichas contables y un resumen de los movimientos contables al departamento de contabilidad</li> <li>• El departamento de contabilidad clasifica los resúmenes y las fichas por lotes, generando manualmente una ficha de control por lote y los envían al departamento de informática</li> <li>• El departamento de informática genera la validación de los lotes de los resúmenes y de las fichas y las regresa junto con los documentos fuente al departamento de contabilidad</li> <li>• El departamento de contabilidad recibe las validaciones y verifica que sean correctas, si la suma de las fichas a nivel cuenta de mayor no concuerda con la suma de los resúmenes contables se regresan para corrección al departamento de informática</li> <li>• El departamento de informática realiza el proceso de actualización y genera los repones de información diaria para ser entregados al departamento de contabilidad</li> <li>• A su vez, las agencias envían un diskette que contiene su información contable al área de internacional y ésta a su vez la envía al departamento de contabilidad</li> <li>• El departamento de contabilidad captura información referente al área metropolitana directamente en el PA. CO. y con base a toda la información concentrada se emiten consolidados</li> </ul>
<b>Salidas</b>	Análisis a Nivel Regional y Metropolitano
<b>Interfaz con el sistema</b>	Diskette
<b>Limitaciones del Proceso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El sistema aún está en etapa de desarrollo por lo que presenta inconsistencias</li> <li>• Las fichas y los resúmenes contables se capturan manualmente en repetidas ocasiones</li> </ul>

## ANALÍTICOS REGIONALES

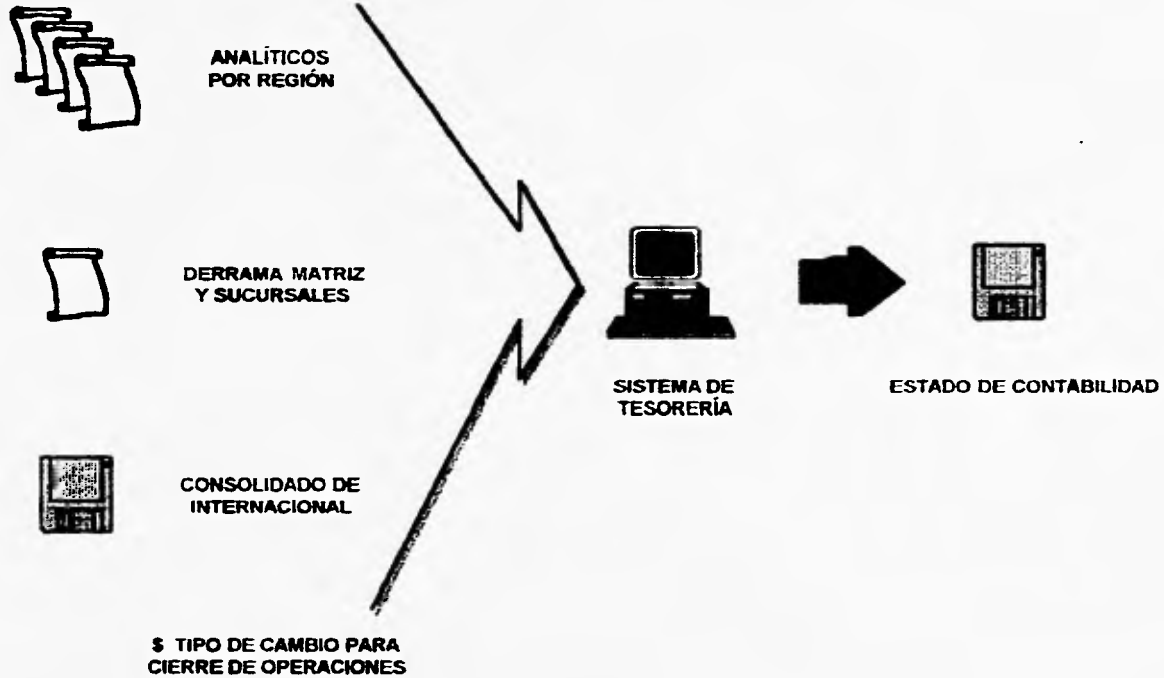


**ESTADOS DE CONTABILIDAD.**

<b>4.- ESTADOS DE CONTABILIDAD BASE</b>	
<b>Entradas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analíticos regionales del PA. CO.</li> <li>• Derrama Matriz y Sucursales</li> <li>• Analíticos de Internacional</li> <li>• Tipo de cambio para cierre de operaciones</li> </ul>
<b>Descripción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se capturan manualmente en los sistemas de tesorería todos los registros de los Analíticos de las regionales a partir de los reportes emitidos por el PA. CO.; bajando hasta segundo nivel de subcuentas</li> <li>• Se captura en el mismo sistema de la Derrama de Matriz y Sucursales</li> <li>• Se integra el diskette que contiene los movimientos contables del área de internacional</li> <li>• Se consolida toda la información y se generan los Estados de Contabilidad</li> </ul>
<b>Salidas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo de cambio para cierre de operaciones</li> <li>• Estado de Resultados</li> <li>• Balances Regionales</li> <li>• Informe del Activo Fijo</li> <li>• Balance Definitivo</li> <li>• Estado de Resultados Definitivo</li> </ul>
<b>Interfase con el Sistema</b>	<p>Sólo los Balances Regionales se entregan mediante diskette, el Informe del Activo Fijo y el Tipo de Cambio para cierre de operaciones se tecléan. El estado de resultados, el Estado de Resultados Definitivo, y los Balances regionales Definitivos se utilizan sólo para validar la información, resultante de la consolidación en el sistema</p>
<b>Limitaciones del Proceso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La captura manual dificulta y retrasa el proceso de alimentación del sistema, adicionalmente aumenta la posibilidad de incurrir en errores</li> <li>• Carga excesiva de trabajo</li> </ul>



## ESTADOS DE CONTABILIDAD



**DERRAMA MATRIZ Y SUCURSALES.**

<b>5.- DERRAMA MATRIZ Y SUCURSALES</b>	
<b>Entradas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reporte de cada región de las cuentas afectadas por los movimientos en tránsito</li></ul>
<b>Descripción</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cada región envía por fax las cuentas que se afectan por los movimientos en tránsito</li><li>• La información se consolida en el Sistema de Contabilidad de Tesorería y se genera un reporte</li><li>• Se turna el consolidado al área Responsable para su captura</li></ul>
<b>Salidas</b>	Derrama Matriz y Sucursales
<b>Interfase con el sistema</b>	Listado
<b>Limitaciones del proceso</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La información de la derrama se captura manualmente reduciendo la confiabilidad de los datos</li><li>• Carga excesiva de trabajo</li></ul>

## DERRAMA MATRIZ Y SUCURSALES



**CARTERA DE AGENCIAS.**

<b>6.- CARTERA DE AGENCIAS</b>	
<b>Entradas</b>	Información fuente de cartera de las agencias
<b>Descripción</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se alimenta toda la información referente a la cartera de agencias, por ejemplo Nombre del cliente, tipo de crédito, origen del crédito, tasa establecida, fecha de contratación, fecha de vencimiento, etc.</li><li>• Se obtiene el margen financiero, los saldos y se emite un reporte</li><li>• Se turna el resumen de la cartera al área responsable para su captura</li></ul>
<b>Salidas</b>	Cartera de Agencias
<b>Interfase con el sistema</b>	Listados
<b>Limitaciones del proceso</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La captura manual dificulta y retrasa el proceso de alimentación</li><li>• Disminuye la confiabilidad de la información</li></ul>

## CARTERA DE AGENCIAS



INTERNACIONAL



DOCUMENTOS DE  
LA OPERACIÓN



AGENCIAS

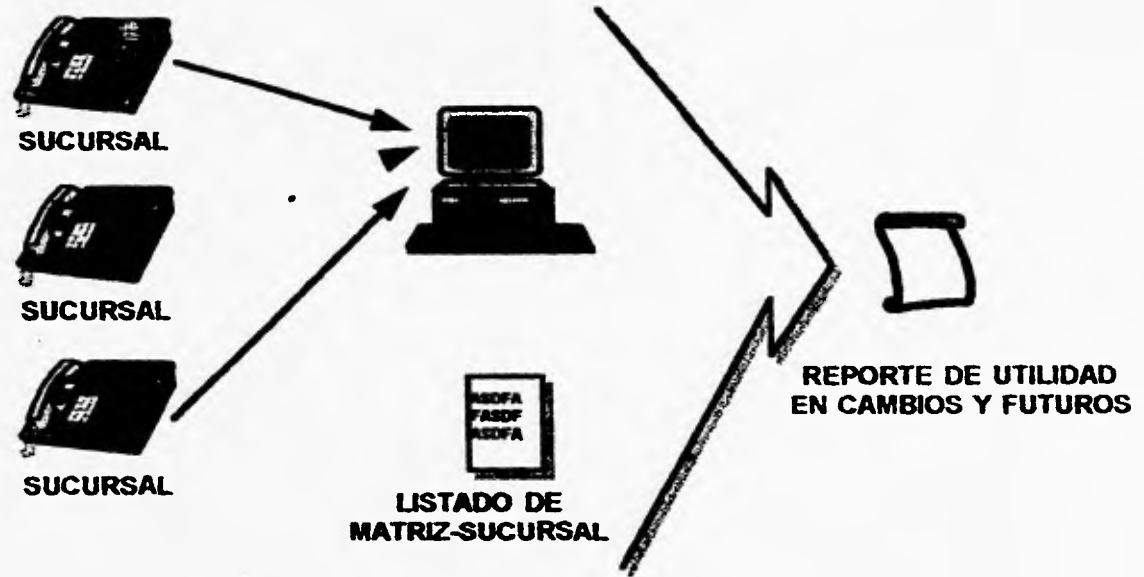


CARTERA DE  
AGENCIAS

**UTILIDAD EN CAMBIOS Y FUTUROS.**

<b>7.- UTILIDAD EN CAMBIOS Y FUTUROS</b>	
<b>Entradas</b>	Notificación telefónica de compra venta de divisas
<b>Descripción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las sucursales regionales tras realizar sus movimientos, notifican telefónicamente a la Cd. de México, donde se centraliza la información en el sistema AS 400.</li> <li>• Dentro del área metropolitana, se realizan las compras y ventas y se envía la orden de "deal", a través de la cual capturan el importe resultante de la transacción</li> <li>• Una vez centralizada la información se agrupa el total de las compras y de las ventas y se obtiene la utilidad de las transacciones</li> <li>• Ya centralizada la información se cotejan las cifras contra lo reportado a través del Sistema Matriz y Sucursales</li> <li>• Una vez verificada la información se envía un listado al área de planeación financiera para su captura</li> </ul>
<b>Salidas</b>	Reporte de utilidad en cambios y futuros
<b>Interfase con el sistema</b>	Listados
<b>Limitaciones del proceso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La captura manual dificulta y retrasa el proceso de alimentación; además disminuye la confiabilidad de la información</li> <li>• Carga excesiva de trabajo</li> </ul>

# UTILIDAD EN CAMBIOS Y FUTUROS



**PORTAFOLIO ACCIONARIO.**

<b>8.- PORTAFOLIO ACCIONARIO</b>	
<b>Entradas</b>	Movimientos Accionarios del Banco
<b>Descripción</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• El banco compra o vende acciones y registra los movimientos en el sistema Portafolio Accionario.</li><li>• Se emite un reporte el cual se pasa al área de Planeación Financiera</li><li>• Personal del área de planeación Financiera realiza un cálculo manual mediante el cual resta del saldo actual el saldo del mes anterior por ser un reporte acumulado y así obtener la variación del mes.</li></ul>
<b>Salidas</b>	Salidos de Portafolio Accionario
<b>Interfase con el sistema</b>	Listado
<b>Limitaciones del proceso</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La captura manual dificulta y retrasa el proceso de alimentación del Sistema</li><li>• Aumenta la posibilidad de incurrir en errores humanos</li></ul>



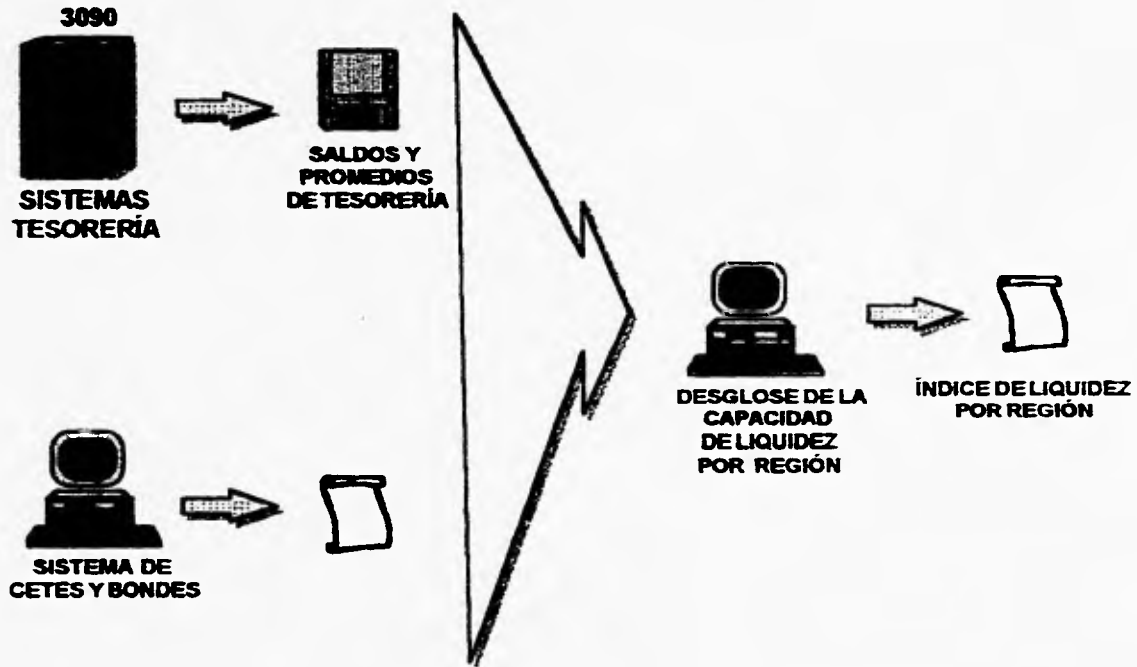
## PORTAFOLIO ACCIONARIO



**INDICE DE LIQUIDEZ.**

<b>9.- ÍNDICE DE LIQUIDEZ POR REGIÓN</b>	
<b>Entradas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Saldos y Promedios de Tesorería</li><li>• Reporte de cetes y bondes</li></ul>
<b>Descripción</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se toman los datos del diskette que contienen los saldos y Promedios por Región de Tesorería</li><li>• Se capturan algunos datos a partir del reporte de Cetes y Bondes.</li><li>• Se consolida la información y se emite un reporte</li><li>• Se pasa el reporte al área de Planeación Financiera y se captura el Índice de liquidez por región</li></ul>
<b>Salidas</b>	Índice de Liquidez por región
<b>Interfase con el sistema</b>	Listados
<b>Limitaciones del proceso</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La captura manual dificulta y retrasa el proceso de alimentación del Sistema, además aumenta la posibilidad de incurrir en errores</li></ul>

# ÍNDICE DE LIQUIDEZ

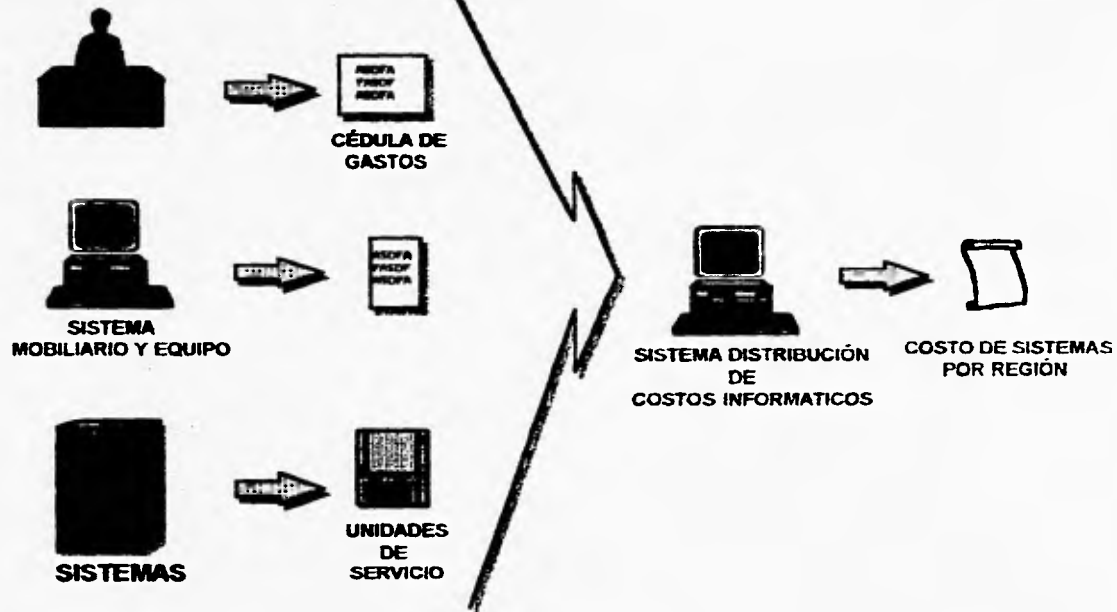


**COSTO DE SISTEMAS POR REGIÓN.**

<b>10.- COSTO DE SISTEMAS POR REGIÓN</b>	
<b>Entradas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cédulas de Gastos</li><li>• Depreciación del equipo de computo</li><li>• Consumo de Recursos Computacionales por región</li></ul>
<b>Descripción</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• El área de Control Presupuestal proporciona la Cédula de Gastos correspondiente al área de Sistemas y esta se captura en el Sistema Distribución de Costos Informáticos</li><li>• A el total del gasto de personal se le incrementa un porcentaje en consideración a el factor de incidencia de prestaciones sobre el sueldo neto</li><li>• El área de Contraloría, a través de sus sistemas de Mobiliario y Equipo, proporciona la depreciación del equipo de sistemas del mes correspondiente, este dato es capturado en el sistema Distribución de Costos Informáticos</li><li>• Se integran en el sistema los diskettes que contienen la información correspondiente a las unidades de servicio que sistemas dedica a cada plaza.</li><li>• Se capture el número de cuentas y las transacciones que se operaron por el mes en cada plaza</li><li>• Con base al total de servicio proporcionado a cada plaza se asignan los gastos totales en los que incurrió el área de sistemas</li></ul>
<b>Salidas</b>	Costo de Sistemas por Región
<b>Interfase con el sistema</b>	Listados
<b>Limitaciones del proceso</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La información se captura manualmente</li></ul>

## COSTOS DE SISTEMAS POR REGIÓN

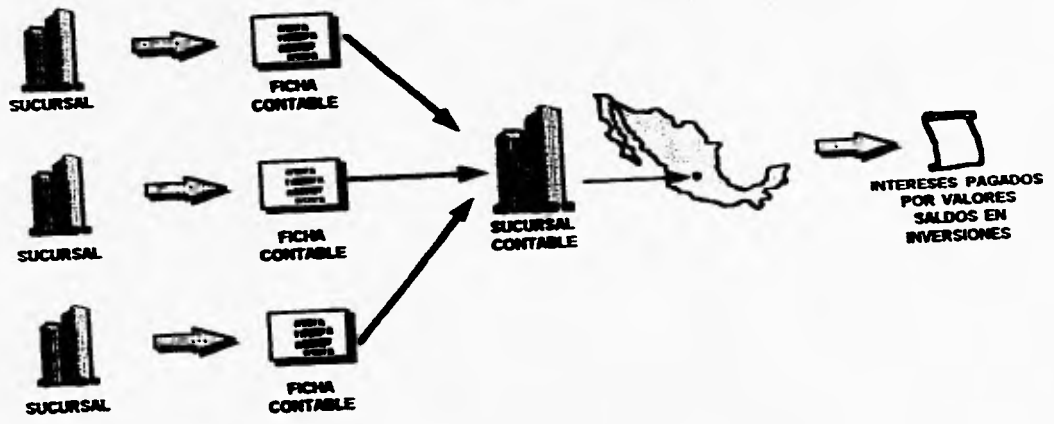
### CONTROL PRESUPUESTAL



## OPERACIÓN DE INVERSIONES.

<b>11.- INFORMACIÓN DE LA OPERACIÓN DE INVERSIONES</b>	
<b>Entradas</b>	Movimientos de inversiones
<b>Descripción</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Las sucursales realizan operaciones de Inversiones y registran sus movimientos mediante afectaciones de cargo y abono a una cuenta contable única</li><li>• Las afectaciones se envían a las sucursales contables donde se concentra la información.</li><li>• En las sucursales concentradoras se encuentran funcionando el Sistema de Valores, a través de este se capturan los movimientos y se envían los consolidados a la Cd. de México, donde se centraliza la información</li><li>• Con la información centralizada se elaboran resúmenes con: los saldos en Inversiones, los intereses pagados por valores, los intereses de valores a tasas especiales, etc..</li></ul>
<b>Salidas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Intereses Pagados por Valores</li><li>• Intereses de Inversiones a Tasas especiales</li><li>• Saldos en Inversiones</li></ul>
<b>Interfase con el sistema</b>	Listados
<b>Limitaciones del proceso</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La captura manual dificulta y retrasa el proceso de alimentación y disminuye la confiabilidad de la información</li></ul>

# OPERACIÓN DE INVERSIONES

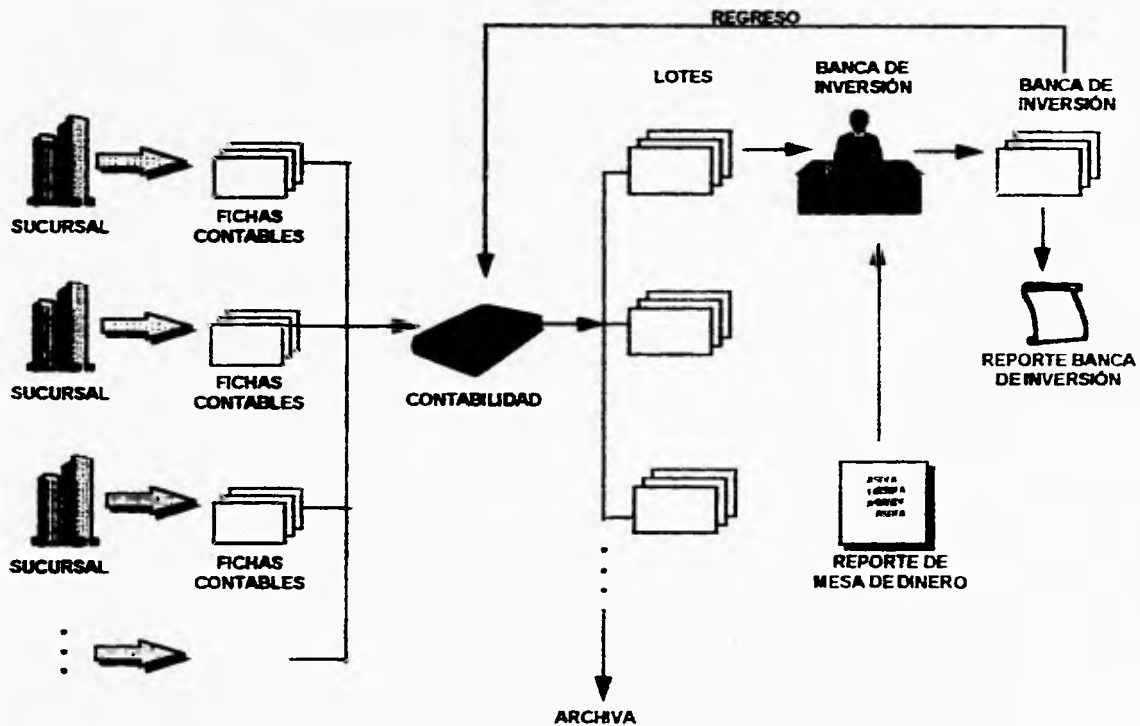


## INGRESOS BANCA DE INVERSIÓN.

<b>12.- INGRESOS BANCA DE INVERSIÓN</b>	
<b>Entradas</b>	<b>Fichas Contables</b>
<b>Descripción</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Las fichas contables procedentes de todas las regiones y el área metropolitana se envían al área de Contabilidad donde se clasifican por lotes</li><li>• El área de Contabilidad turna los lotes correspondientes a inversiones, al área de Banca de Inversión</li><li>• Se obtiene el importe total de los movimientos, se validan las firmas, se identifican las transacciones de mayor monto, etc., y se elabora el resumen diario</li><li>• Los resultados obtenidos se verifican contra los reportes que emite Mesa de dinero.</li><li>• Después de que se ha obtenido la información correspondiente de Banca de Inversión, el lote de fichas que fue proporcionado por el área de Contabilidad se les regresa a estos para su custodia</li><li>• Esta información a su vez se coteja contra la información capturada en el paquete contable (PA. CO.)</li></ul>
<b>Salidas</b>	<b>Ingresos Banca de Inversión</b>
<b>Interfase con el sistema</b>	<b>Listado</b>
<b>Limitaciones del proceso</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• No hay integración entre los sistemas por lo que las mismas fichas se capturan en repetidas ocasiones</li><li>• La captura manual reduce la confiabilidad de la información y hace más lento el proceso</li></ul>



## INGRESOS BANCA DE INVERSIÓN



### **III.2.-MARGEN FINANCIERO.**

**MARGEN FINANCIERO:** Está Integrado básicamente por intereses y comisiones cobrados menos los intereses y comisiones pagadas por los conceptos de captación y colocación.

El Sistema de Indicadores Financieros como fase inicial, contempla a cada región como una unidad de negocios, con el objeto de medir su participación dentro de la Institución.

El elemento principal de este sistema y que se utiliza en la evaluación de geografías, productos y bancas, es el uso de una tasa de transferencia que se paga a los fondos captados y se cobra a los fondos colocados, separando la contribución de estas actividades, considerando la función de tesorería como la de recabar y asignar fondos.

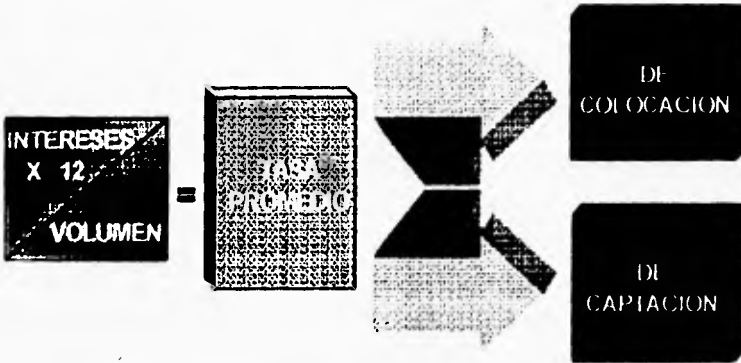
La tasa que se utiliza para este efecto es la Tasa de interés Interbancaria Promedio (T.I.I.P.) del mes correspondiente, que representa el costo marginal de oportunidad del banco.

Este criterio proporciona valiosa información al desglosar los márgenes de captación y colocación, que permite un análisis por separado de las dos funciones en consideración que los problemas de captación requieren una atención diferente de los de colocación.

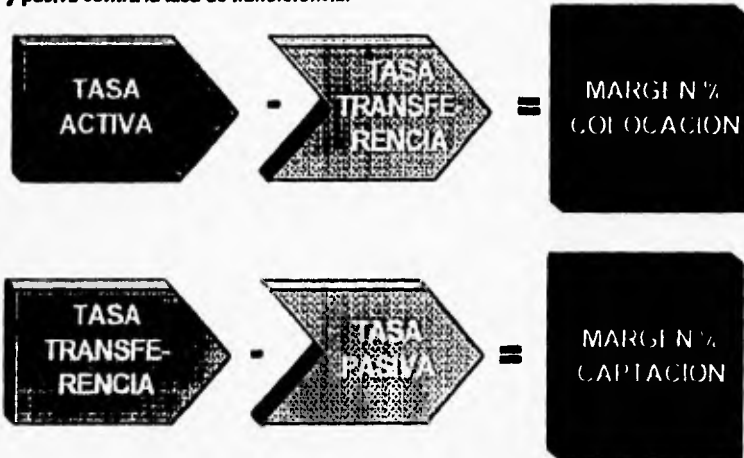
Actualmente el sistema de indicadores solo considera el cálculo de margen por captación y colocación.

El procedimiento es el siguiente:

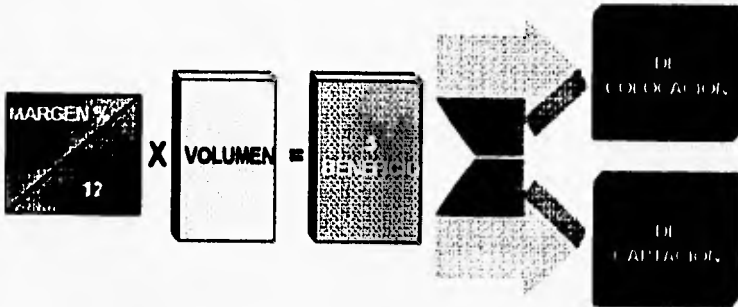
A) Se determina la tasa activa o pasiva por la relación entre los intereses cobrados o pagados y los volúmenes de colocación y captación respectivamente.



B) Se determina el margen en porcentajes, al obtener la diferencia entre la tasa activa y pasiva contra la tasa de transferencia.



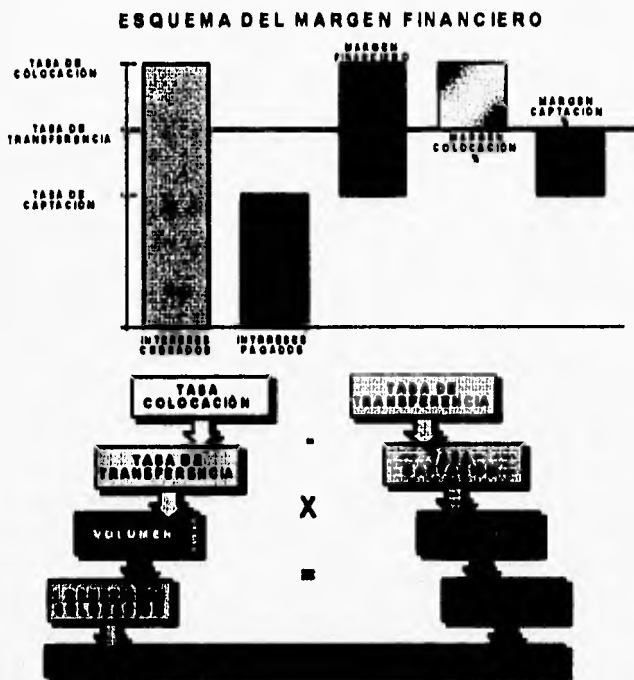
C) Se calcula el beneficio de captación y colocación, al multiplicar el margen % de colocación y captación por el volumen de colocación y captación respectivamente.



D) El margen de la institución esta integrado por la suma del beneficio de colocación y el de captación.



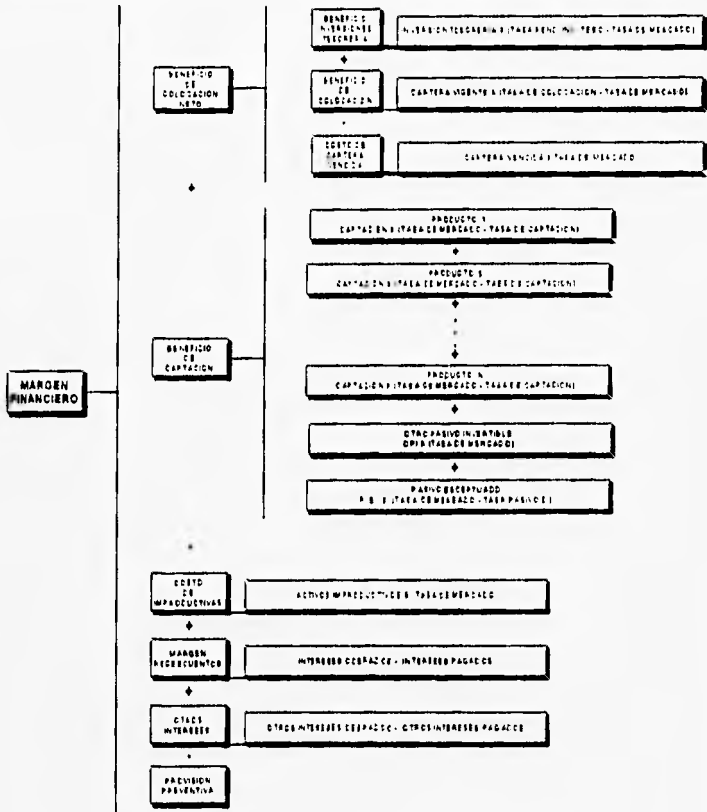
En el siguiente esquema se ejemplifica gráficamente el margen financiero:



Dada la operación de una institución bancaria se considera importante integrar los elementos adicionales que intervienen para la obtención del margen de colocación y captación, en los que como ejemplo mencionamos la cartera vencida y los activos improductivos que causan un costo equivalente a la tasa de transferencia por estar inmovilizados.

En el siguiente esquema se detalla cuáles son y cómo se llega al margen financiero total y en las paginas de la 71 a la 76 se presenta un ejemplo practico de cómo obtener los beneficios de captación y colocación.

### METODOLOGIA PARA EL DESGLOSE DEL MARGEN FINANCIERO



BENEFICIO CAPTACION																		
T.I.P. 17.81																		
SEPTIEMBRE 1984																		
REGION	VISTA MAS CUENTA UNICA	ANORRO	VALORES PLAZO	SUBTOTAL	OTRO PASIVO INVERT	RECURSOS S A R	TARJETA FINANCI	TARJETA DE PAYER	EDM	SUBTOTAL PERSONAL	FONDEO TESORERIA	FONDEO V.L.P.	PMOS DE BONGOS	BONOS VIVIENDA	OBLIG SUB NO CONVER	SUBTOTAL TESORERIA	BONOS INFRAEST	TOTAL CAPTACION
<b>VOLUMEN</b>																		
BAJO	370,111	18,010	157,895	545,888	37,132													583,118
C-SUR	577,815	28,445	319,803	918,893	88,881													995,154
N-ESTE	504,838	33,710	283,187	781,875	58,427													833,303
NO-ESTE	337,547	33,555	188,088	517,240	32,317													549,557
NORTE	588,723	37,348	322,311	958,383	33,088													992,471
OCCIDENTE	625,812	24,283	265,722	815,587	37,234													852,831
PENINS	207,201	11,703	88,881	315,485	14,087													329,572
S-ESTE	481,313	24,841	179,880	686,134	33,310													696,444
REGIONAL	3,813,890	211,578	1,888,387	5,518,983	385,288													5,805,249
METROP	3,322,507	137,222	1,451,805	4,811,634	364,304													5,176,028
PERSONAL						15,257	15,508	22,185	613,880	688,448								666,449
TESORERIA											7,478,036	1,480,579	1,225,083	52,704	629,586	10,845,586		10,845,586
RELACIONES INSTITUCIONAL	6,936,497	348,798	3,148,302	10,431,587	949,680	15,257	15,508	22,185	613,880	688,448	7,478,036	1,480,579	1,225,083	52,704	629,586	10,845,586	345,437	345,437
<b>INTERESES PAGADOS</b>																		
BAJO	4,015	107	1,915	6,037														6,037
C-SUR	5,340	122	3,780	9,252														9,252
N-ESTE	3,833	133	2,850	6,816														6,816
N-ESTE	2,751	145	1,772	4,668														4,668
NORTE	5,054	153	3,910	9,117														9,117
OCCIDENTE	4,429	186	3,724	7,964														7,964
PENINS	2,189	95	813	3,098														3,098
S-ESTE	3,849	117	2,182	6,258														6,258
REGIONAL	31,771	889	20,556	53,276														53,276
METROP	21,615	616	17,814	39,845														39,845
PERSONAL								82	83	8,427	8,602							8,602
TESORERIA											111,003	21,604	18,934	717	10,420	162,678		162,678
RELACIONES INSTITUCIONAL	53,386	1,585	38,170	93,121				82	83	8,427	8,602	111,003	21,604	18,934	717	10,420	162,678	4,889
																		4,889
																		4,889
																		289,309
<b>TASA EFECTIVA %</b>																		
BAJO	17.02	7.13	14.56	13.27														13.27
C-SUR	11.08	5.75	14.56	12.08														11.50
N-ESTE	9.11	4.73	14.56	10.62														9.96
NO-ESTE	9.78	5.19	14.56	10.83														10.19
NORTE	10.11	4.82	14.56	11.40														11.02
OCCIDENTE	10.57	5.24	14.56	11.71														11.20
PENINS	11.01	7.01	14.57	11.63														11.17
S-ESTE	10.30	5.63	14.56	11.28														10.74
REGIONAL	10.55	5.38	14.56	11.58														11.01
METROP	7.81	5.30	14.56	9.73														8.57
PERSONAL								6.35	5.03	16.68	15.49							15.49
TESORERIA											17.81	17.75	18.55	16.45	19.86	18.00		18.00
RELACIONES INSTITUCIONAL	9.24	5.38	14.56	10.71				6.35	5.03	16.68	15.49	17.81	17.75	18.55	16.45	19.86	18.00	17.02
																		17.02
																		13.91

BENEFICIO CAPTACIÓN																		
SEPTIEMBRE 1984																		
REGIÓN	VISTA MAS CUENTA UNICA	AHORRO	VALORES PLAZO	SUBTOTAL	OTRO PASIVO INVERT.	RECURSOS S A R	TARJETA FINANCI.	TARJETA DE INVER.	FOVI	SUBTOTAL PERSONAL	FONDEO TESORERIA	FONDEO V.L.P.	PMS DE BCS	BONOS VIVIENDA	OBLIG. SUB. NO CONVER.	SUBTOTAL TESORERIA	BONOS INFRAEST.	TOTAL CAPTACIÓN
<b>BENEFICIO % (PORCENTAJE)</b>																		
BAJO	4.78	10.88	3.25	4.58														5.36
C-SUR	8.72	12.88	3.25	5.72														6.31
N-ESTE	8.70	15.08	3.25	7.18														7.85
N-OESTE	8.03	12.82	3.28	6.89														7.62
NORTE	7.70	12.80	3.25	6.61														6.76
OCCIDENTE	7.28	12.57	3.25	6.10														6.61
PENINS	6.74	10.88	3.24	6.14														6.64
S-ESTE	7.81	12.16	3.25	6.53														7.07
REGIONAL	7.28	12.43	3.25	6.23														6.80
METROP.	10.00	12.42	3.25	8.08														9.24
PERSONAL							11.48	12.78	1.33	2.32								2.32
TESORERIA											0.00	0.08	-0.74	1.36	-2.05	-0.19		-0.19
RELACIONES																	0.78	0.78
INSTITUCIONAL	8.57	12.43	3.25	7.10			11.48	12.78	1.33	2.32	0.00	0.08	-0.74	1.36	-2.05	-0.19	0.78	3.90
<b>BENEFICIO \$ (MONEDA)</b>																		
BAJO	1,478	160	428	2,066														2,612
C-SUR	3,233	390	847	4,380														5,077
N-ESTE	3,659	387	859	4,885														5,449
N-OESTE	2,259	353	385	3,089														3,498
NORTE	3,847	491	874	5,122														5,813
OCCIDENTE	3,172	254	720	4,146														4,688
PENINS	1,311	102	181	1,614														1,823
S-ESTE	2,887	253	488	3,626														4,122
REGIONAL	21,867	2,191	4,592	28,649														32,884
METROP.	27,687	1,421	3,835	33,052														42,913
PERSONAL							148	236	678	1,289								1,289
TESORERIA											(16)	73	(752)	59	(1,076)	(1,711)		(1,711)
RELACIONES																	228	228
INSTITUCIONAL	49,543	3,612	8,576	61,701			148	236	678	1,289	(16)	73	(752)	59	(1,076)	(1,711)	228	75,692



BENEFICIO COLOCACION														
T.I.I.P. 17.01														
SEPTIEMBRE 1988														
REGION	DESCUENTOS	PMOS. QUIROGRAF.	PMOS. CON COLAT.	PMOS. PRENDAFIROS	CTA. CORRIENTE Y SIMPLE	PMOS. CON GTIA. IND.	HABIL. Y AVO.	GTIAS. ADIC.	GRAL. VIGENTE	GRAL. VENCIDA	TOTAL GENERAL	INVERSION TESORERIA	TOTAL INVERSION	IMPRO-DUCTIVAS
<b>WOLLEBER</b>														
BAJO	205	177,188	737		85,011	27	62,108	1,267	338,641	33,776	370,417	840	371,257	25,163
C-SUR	372	231,073	518	489	513,188	80,120	87,100	21,324	914,194	317,880	1,232,154	2,788	1,234,950	49,980
N-ESTE		428,103			288,351		34,279	1,878	752,811	75,211	827,822	1,878	829,700	33,980
N-OESTE	542	84,877	1,315	9,800	201,786		70,539	3,188	372,035	128,135	498,170	1,130	499,300	28,412
NORTE	289	158,264	1,648		82,888	39	50,585	4,616	308,886	48,377	358,063	812	358,875	34,880
OCCIDENTE	881	380,834		3,781	534,280	945	38,441	4,827	941,888	94,588	1,036,476	2,352	1,038,830	36,619
PENNS.	341	83,782	3,800		208,580		15,287	746	310,438	53,153	363,582	625	364,417	8,802
S-ESTE		171,954	2,759	3,000	147,880	8,635	75,808	10,882	421,818	141,557	563,375	1,278	564,653	28,536
REGIONAL	2,620	1,888,285	10,958	18,077	2,080,057	70,785	432,245	48,808	4,358,313	880,758	5,250,071	11,911	5,261,982	248,432
METROP.		2,625,788	11,702		1,914,380	220	82,013	7,888	4,851,800	304,167	4,858,070	11,244	4,867,314	361,128
TESORERIA		108,539							108,539		108,539	242	108,781	
INSTITUCIONAL	2,680	4,428,533	22,380	18,077	3,994,417	70,985	524,258	58,505	8,117,755	1,184,925	10,312,880	23,387	10,336,077	608,560
<b>INTERESES VIGENTES + MORATORIOS</b>														
BAJO	18	3,083	12		1,883		1,355	37	6,388		6,388	20	6,408	
C-SUR	6	4,501	13		8,852	882	2,131	545	18,848		18,848	66	18,914	
N-ESTE		8,127			6,046		1,189	(149)	15,200		15,200	44	15,244	
N-OESTE	11	2,285	31	358	4,242		2,889	126	10,152		10,152	27	10,179	
NORTE	5	3,283	29	15	2,079	1	812	68	6,272		6,272	19	6,291	
OCCIDENTE	1	8,880		70	9,790	(1)	881	274	18,085		18,085	55	18,140	
PENNS.		1,711	65		3,874		156	11	5,825		5,825	19	5,844	
S-ESTE	8	3,419	49	51	3,786	280	1,578	155	9,308		9,308	30	9,338	
REGIONAL	49	33,449	189	502	40,434	1,282	11,081	1,072	88,078		88,078	280	88,358	
METROP.		41,842	165		21,433	5	3,630	237	67,312		67,312	265	67,577	
TESORERIA		1,517							1,517		1,517	6	1,523	
INSTITUCIONAL	49	78,888	364	502	61,887	1,287	14,721	1,309	156,907		156,907	551	157,458	
<b>TASA EFECTIVA %</b>														
BAJO	105.37	20.88	19.54		23.78		26.18	32.48	22.77		20.69	28.57	20.71	
C-SUR	18.36	25.37	30.12	19.24	20.23	18.80	29.36	30.67	22.12		16.41	28.33	16.44	
N-ESTE		22.78			25.17		40.82	-82.01	24.24		22.03	28.12	22.05	
N-OESTE	24.36	33.72	28.29	48.84	25.82		48.32	47.76	32.75		24.45	28.67	24.46	
NORTE	22.30	24.73	21.18	17.70	28.84	31.58	19.27	16.94	24.30		21.02	28.08	21.04	
OCCIDENTE	1.36	23.14		22.33	21.88	-1.27	32.83	71.08	23.04		20.94	28.06	20.95	
PENNS.	28.15	24.50	21.20		22.50		12.25	17.88	22.52		19.22	27.64	19.24	
S-ESTE		23.88	21.31	30.40	30.58	38.12	24.84	17.41	26.48		19.83	28.17	19.85	
REGIONAL	22.44	23.86	22.41	33.32	23.33	21.74	30.79	28.47	24.25		20.13	28.21	20.15	
METROP.		19.12	16.92		13.44	27.27	47.34	36.00	17.36		16.30	28.28	16.33	
TESORERIA		17.09							17.09		17.09	29.75	17.12	
INSTITUCIONAL	22.44	20.81	19.53	33.32	18.58	21.78	33.70	27.80	20.85		18.26	28.26	18.28	

**BENEFICIO COLOCACIÓN**

T.I.L.P. 17.81

SEPTIEMBRE 1984

REGIÓN	DESCUENTOS	PMOS. QUIROGRAF.	PMOS. CON COLAT.	PMOS. PRENDARIOS	CTA. CORRIENTE Y SIMPLE	PMOS CON GUA. IND.	HABILIT. Y AVÍO	GTIAS. ADIC.	GRAL. VIGENTE	GRAL. VENCIDA	TOTAL GENERAL	INVERSIÓN TESORERÍA	TOTAL INVERSIÓN	IMPRO- DUCTIVAS
<b>BENEFICIO % (PORCENTAJE)</b>														
BAJO	87.56	3.87	1.73	-17.81	5.97	-17.81	8.37	14.67	4.96	-17.81	2.88	10.76	2.90	-17.81
C-SUR	1.54	5.56	12.31	1.43	2.42	1.99	11.55	12.86	4.31	-17.81	-1.40	10.52	-1.37	-17.81
N-ESTE	-17.81	4.97	-17.81	-17.81	7.36	-17.81	23.11	-109.82	6.43	-17.81	4.22	10.31	4.24	-17.81
N-OESTE	6.54	15.91	10.48	28.03	8.01	-17.81	31.51	29.95	14.94	-17.81	6.94	10.86	6.65	-17.81
NORTE	4.49	6.82	3.29	-0.11	9.03	13.77	1.46	-0.87	6.49	-17.81	3.21	10.27	3.23	-17.81
OCCIDENTE	-16.48	5.33	-17.81	4.52	4.18	-18.06	14.82	53.25	5.23	-17.81	3.13	10.25	3.14	-17.81
PENINS.	10.34	6.89	3.39	-17.81	4.89	-17.81	-5.56	-0.12	4.71	-17.81	1.41	9.63	1.43	-17.81
S-ESTE	-17.81	6.05	3.50	2.59	12.75	18.31	7.13	-0.40	8.67	-17.81	2.02	10.36	2.04	-17.81
REGIONAL	4.63	5.85	4.80	15.51	5.52	3.93	12.98	8.68	6.44	-17.81	2.32	10.40	2.34	-17.81
METROP.	-17.81	1.31	-0.89	-17.81	-4.37	9.46	29.53	18.19	-0.45	-17.81	-1.51	10.47	-1.48	-17.81
TESORERÍA	-17.81	-0.72	-17.81	-17.81	-17.81	-17.81	-17.81	-17.81	-0.72	-17.81	-0.72	11.94	-0.69	-17.81
INSTITUCIONAL	4.63	3.00	1.72	15.51	0.78	3.95	15.89	9.99	2.84	-17.81	0.45	10.45	0.47	-17.81
<b>BENEFICIO \$ (MONTO)</b>														
BAJO	15	453	1		473	(0)	433	17	1,392	(501)	680	6	894	(373)
C-SUR	0	1,071	5	1	1,055	100	838	229	3,280	(4,719)	(1,439)	25	(1,415)	(741)
N-ESTE		1,773			1,768		660	(172)	4,030	(1,116)	2,914	16	2,930	(504)
N-OESTE	3	1,125	11	213	1,347		1,852	70	4,630	(1,872)	2,758	10	2,769	(437)
NORTE	1	913	5	(0)	989	0	62	(3)	1,675	(718)	958	7	965	(519)
OCCIDENTE	(12)	1,603	14	1,880	(15)	450	205	4,105	(1,404)	2,702	20	2,722	(543)	
PENINS.	3	467	10	896	(71)	(9)	1,218	(789)	429	7	435	(145)		
S-ESTE		667	6	1,572	147	(4)	3,048	(2,101)	947	11	958	(424)		
REGIONAL	10	8,273	41	234	9,582	232	4,676	351	23,379	(13,220)	10,158	103	10,261	(3,687)
METROP.		2,872	(9)	(6,979)	2	2,264	120	(1,730)	(4,514)	(6,244)	98	(6,146)	(5,360)	
TESORERÍA		(64)						(64)		(64)	2	(62)		
INSTITUCIONAL	10	11,081	32	234	2,583	233	6,940	470	21,584	(17,735)	3,850	204	4,053	(9,047)

**BENEFICIO COLOCACIÓN**

T.I.I.Pe 17.81

REGIÓN	SEPTIEMBRE 1994										TOTAL CARTERA					IMPRO- DUCTIVAS		
	CRÉDITO HIPOTECARIO					CRÉDITO PERSONAL					TOTAL CARTERA							
	CARTERA VIGENTE	CARTERA VENCIDA	TOTAL CARTERA	INVERSIÓN TESORERÍA	TOTAL INVERSIÓN	CARTERA VIGENTE	CARTERA VENCIDA	TOTAL CARTERA	INVERSIÓN TESORERÍA	TOTAL INVERSIÓN	CARTERA VIGENTE	CARTERA VENCIDA	TOTAL CARTERA	INVERSIÓN TESORERÍA	TOTAL INVERSIÓN			
<b>VOLUMEN</b>																		
BAJO	841,856	28,527	870,383	1,975	872,358	3,020	897	3,917	9	3,926	1,181,517	63,700	1,244,717	2,024	1,247,541	25,163		
C-SUR	571,114	11,486	582,600	1,208	583,808	2,323	2,077	4,400	10	4,410	1,437,631	331,523	1,769,154	4,014	1,773,168	46,960		
N-ESTE	768,536	6,040	774,576	1,757	776,333	4,919	248	5,167	12	5,179	1,526,066	81,499	1,607,565	3,647	1,611,212	33,960		
N-OESTE	849,770	4,969	854,739	1,839	856,678	6,844	1,072	7,916	18	7,934	1,228,649	132,176	1,360,825	3,087	1,363,912	29,412		
NORTE	957,578	4,987	962,465	2,184	964,649	1,811	2,060	3,871	9	3,880	1,269,075	55,374	1,324,399	3,005	1,327,404	34,890		
OCCIDENTE	885,495	10,329	895,824	2,032	897,856	7,210	1,895	9,105	21	9,127	1,634,594	106,814	1,741,408	4,405	1,745,813	36,615		
PENINS	283,480	4,657	288,137	654	288,791	7,268	1,071	8,339	19	8,358	601,187	58,881	660,068	1,488	661,566	9,802		
S-ESTE	370,320	7,852	378,172	858	379,030	6,329	3,278	9,605	22	9,627	788,467	152,685	951,152	2,158	953,310	28,536		
REGIONAL	5,478,149	78,747	5,556,896	12,607	5,569,503	39,724	12,587	52,321	120	52,441	9,877,186	982,102	10,859,288	24,638	10,883,926	248,432		
METROP	1,571,301	29,742	1,601,043	3,632	1,604,675	2,600,226	685,170	3,285,396	7,454	3,292,850	8,873,430	1,019,079	9,842,509	22,330	9,864,839	361,128		
TESORERÍA											106,539		106,539	242	106,781			
INSTITUCIONAL	7,049,450	108,499	7,157,939	16,239	7,174,178	2,639,950	697,767	3,337,717	7,574	3,345,291	18,807,155	2,001,181	20,808,336	47,210	20,855,546	609,569		
<b>INTERESES</b>																		
BAJO	17,395		17,395	47	17,442			78		78	23,951		23,951	67	23,928			
C-SUR	11,682		11,682	29	11,711			68		68	28,588		28,588	95	28,693			
N-ESTE	16,779		16,779	41	16,820			159		159	32,138		32,138	85	32,223			
N-OESTE	20,223		20,223	46	20,269			74		74	30,449		30,449	73	30,522			
NORTE	20,812		20,812	52	20,864			42		42	27,126		27,126	71	27,197			
OCCIDENTE	26,331		26,331	48	26,379			188		188	44,694		44,694	103	44,797			
PENINS	5,836		5,836	15	5,851			199		199	11,860		11,860	34	11,894			
S-ESTE	11,167		11,167	20	11,187			116		116	20,591		20,591	52	20,643			
REGIONAL	130,225		130,225	298	130,523			924		924	219,227		219,227	589	219,817			
METROP	31,084		31,084	86	31,170			68,875		68,875	167,271		167,271	527	167,798			
TESORERÍA											1,517		1,517	6	1,523			
INSTITUCIONAL	161,309		161,309	384	161,693			69,799		69,799	388,015		388,015	1,113	389,128			
<b>TASA EFECTIVA %</b>																		
BAJO	24.80		23.98	29.56	23.99			23.99		23.94	24.23		23.00	28.47	23.02			
C-SUR	26.99		26.32	28.81	26.33			25.13		18.55	18.50		23.87	19.40	28.40			
N-ESTE	26.20		25.99	28.00	26.00			36.79		36.84	25.27		23.99	27.97	24.00			
N-OESTE	28.56		28.39	28.47	28.39			12.97		11.22	29.74		26.85	28.38	26.85			
NORTE	26.00		25.95	28.57	25.95			27.83		13.02	12.09		24.58	28.35	24.59			
OCCIDENTE	35.66		35.27	28.35	35.26			31.29		24.77	29.18		27.57	28.06	27.57			
PENINS	24.70		24.31	27.52	24.31			32.86		28.64	28.57		23.67	27.24	21.57			
S-ESTE	36.19		35.43	27.97	35.42			21.99		14.49	109.09		30.95	28.92	25.98			
REGIONAL	28.53		28.12	28.37	28.12			27.91		21.19	20.00		24.73	28.25	24.23			
METROP	23.74		23.30	28.41	23.31			31.79		25.16	28.33		22.75	28.32	23.41			
TESORERÍA											17.09		17.09	29.75	17.12			
INSTITUCIONAL	27.46		27.04	28.38	27.05			31.73		25.09	28.20		24.70	28.29	22.39			

**BENEFICIO COLOCACIÓN**

T.J.P. 17.81

REGIÓN	SEPTIEMBRE 1984										TOTAL CARTERA					IMPRO- DUCTIVAS
	CRÉDITO HIPOTECARIO					CRÉDITO PERSONAL					CARTERA VIGENTE	CARTERA VENCIDA	TOTAL CARTERA	INVERSIÓN TESORERÍA	TOTAL INVERSIÓN	
	CARTERA VIGENTE	CARTERA VENCIDA	TOTAL CARTERA	INVERSIÓN TESORERÍA	TOTAL INVERSIÓN	CARTERA VIGENTE	CARTERA VENCIDA	TOTAL CARTERA	INVERSIÓN TESORERÍA	TOTAL INVERSIÓN						
<b>BENEFICIO % (PORCENTAJE)</b>																
BAJO	6.99	-17.81	6.17	10.75	6.18	13.18	-17.81	6.09	-17.81	6.03	6.42	-17.81	5.19	10.66	5.21	-17.81
C-SUR	9.09	-17.81	8.51	11.00	8.52	17.32	-17.81	0.74	-17.81	0.69	6.06	-17.81	1.59	10.59	1.61	-17.81
N-ESTE	8.39	-17.81	8.18	10.19	8.19	20.98	-17.81	19.12	-17.81	19.03	7.46	-17.81	6.18	10.16	6.19	-17.81
N-OESTE	10.75	-17.81	10.58	10.66	10.58	-4.84	-17.81	-6.59	-17.81	-6.62	11.93	-17.81	9.04	10.57	9.04	-17.81
NORTE	8.27	-17.81	8.14	10.76	8.14	10.02	-17.81	-4.79	-17.81	-4.82	7.84	-17.81	6.77	10.54	6.78	-17.81
OCCIDENTE	17.87	-17.81	17.46	10.54	17.45	13.48	-17.81	6.96	-17.81	6.91	11.37	-17.81	9.76	10.25	9.76	-17.81
PENINS	6.89	-17.81	6.50	9.71	6.50	15.05	-17.81	10.63	-17.81	10.76	5.86	-17.81	3.75	9.43	3.76	-17.81
S-ESTE	18.38	-17.81	17.62	10.16	17.61	4.18	-17.81	-3.32	-17.81	-3.10	13.14	-17.81	8.17	11.31	8.17	-17.81
REGIONAL	10.72	-17.81	10.31	10.56	10.31	10.10	-17.81	3.38	2.19	3.38	8.82	-17.81	6.42	10.48	6.42	-17.81
METROP	5.93	-17.81	5.49	10.60	5.50	13.98	-17.81	7.35	10.52	7.35	4.94	-17.81	2.58	10.51	2.60	-17.81
TESORERÍA	-17.81	-17.81	-17.81	-17.81	-17.81	-17.81	-17.81	-17.81	-17.81	-17.81	-0.72	-17.81	-0.72	11.54	-0.69	-17.81
INSTITUCIONAL	9.65	-17.81	9.23	10.57	9.24	13.92	-17.81	7.28	10.39	7.29	6.95	-17.81	4.57	10.48	4.58	-17.81
<b>BENEFICIO \$ (MONTO)</b>																
BAJO	4,900	(423)	4,477	18	4,495	33	(13)	20	(0)	20	6,305	(831)	5,387	25	5,412	
C-SUR	3,948	(170)	3,777	11	3,788	34	(31)	3	(0)	3	7,261	(4,020)	2,341	35	2,176	
N-ESTE	5,373	(80)	5,293	15	5,298	86	(9)	82	(0)	82	9,499	(1,210)	8,279	31	8,110	
N-OESTE	7,511	(73)	7,537	17	7,554	(28)	(15)	(43)	(0)	(44)	12,214	(1,962)	10,252	27	10,279	
NORTE	6,600	(73)	6,527	20	6,547	15	(31)	(15)	(0)	(16)	8,291	(621)	7,470	26	7,496	
OCCIDENTE	13,189	(153)	13,035	18	13,053	81	(28)	53	(0)	53	17,376	(1,585)	15,790	38	15,828	
PENINS	1,629	(69)	1,560	5	1,565	91	(16)	75	(0)	75	2,937	(874)	2,063	12	2,075	
S-ESTE	5,621	(117)	5,554	7	5,562	22	(49)	(27)	2	(27)	8,740	(2,266)	6,474	20	6,494	
REGIONAL	48,920	(1,169)	47,751	111	47,862	334	(187)	147	0	148	72,633	(14,576)	58,057	714	58,271	
METROP	7,763	(441)	7,322	32	7,354	30,283	(10,169)	20,114	65	20,180	36,317	(15,125)	21,192	196	21,387	
TESORERÍA											(64)		(64)	2	(62)	
INSTITUCIONAL	56,683	(1,610)	55,073	143	55,216	30,618	(10,356)	20,262	66	20,327	108,885	(29,201)	79,185	412	79,597	

### **III.3.- ESTADO DE RESULTADOS RECLASIFICADO**

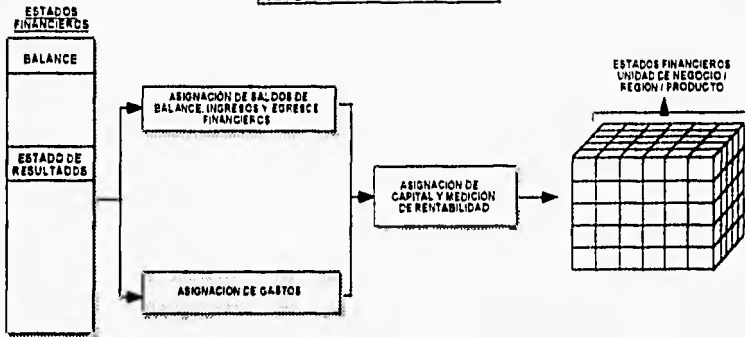
El estado de resultados reclasificado es un documento interno e importante, el cual podríamos definirlo como el estado de resultados contable base + - gastos o asignaciones correspondientes que se encuentran en la contabilidad del banco registradas en su totalidad en una sola unidad de negocios o en alguna región, lo que nos indica realizar ciertas reclasificaciones o adoptar criterios de prorrateo de ese total hacia las otras unidades de negocios y regiones. Ejemplo: los gastos de la dirección general, que se encuentran registradas en la cuenta que corresponde solo a la regional metropolitana, y dichos gastos por tratarse de la dirección general y siendo esta una área de apoyo para todo el banco se tienen que realizar las distribuciones correspondientes a las otras unidades de negocio y a las regiones, de acuerdo al criterio de distribución adoptado.

#### **ASIGNACIÓN DE GASTOS**

##### **PARA ASIGNAR LOS GASTOS SE REQUIERE DE SEIS PASOS**

- 1. Asignar los gastos totales de la Institución a las diferentes unidades de negocio, de apoyo o de dirección responsables de su generación / administración**
- 2. Asignar los gastos de dirección a las unidades de apoyo y de negocios**
- 3. Netear los gastos de las unidades de apoyo con las demás unidades de apoyo**
- 4. Asignar los gastos de apoyo a las unidades de negocio**
- 5. Netear los gastos de unidades de negocio con unidades de negocio**
- 6. Asignar los gastos netos de unidades de negocio a las regiones y los diferentes productos**

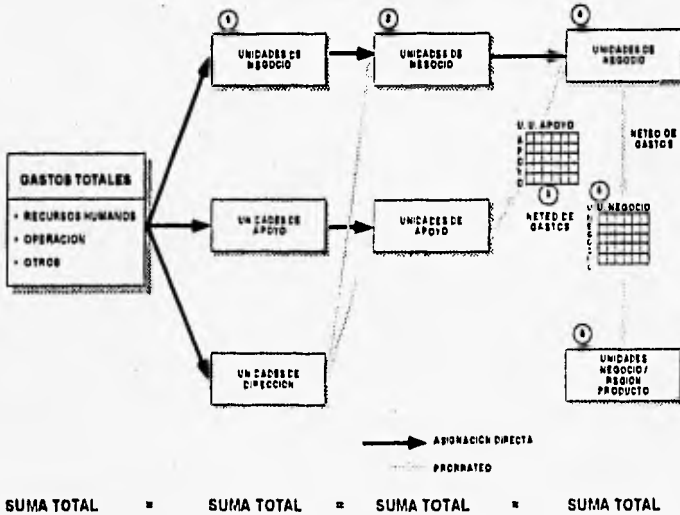
## ASIGNACIÓN DE GASTOS



**Asignación de gastos (directos, de apoyo y de dirección)**

Para lograr un costeo por unidad de negocio, región y producto, debe hacerse una asignación completa de arriba hacia abajo.

## ASIGNACIÓN DE GASTOS



## ASIGNACIÓN DE GASTOS DIRECTOS

Como paso inicial se asignan los gastos directos a todas las unidades del banco

- Son gastos que las áreas incurren directamente para el desarrollo de sus funciones y están bajo su control ejemplo:
  - Nomina
  - Luz, papelería, teléfono
  - Gastos de promoción
  - Sistemas
  - Otros
  
- En el caso de gastos no identificables a una unidad específica, pueden tratarse como gastos de dirección y asignarse a las unidades en base a criterios simples, por ejemplo:
  - Impuestos (asignación en base a tamaño de los activos )
  - Pensiones (asignación en base al número de personal )
  
- La asignación debe hacerse de arriba hacia abajo cubriendo unidades de negocio, regiones y productos, para garantizar la utilización de la información en todos sus cortes.

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

## ASIGNACIÓN DE GASTOS DIRECTOS

Mediante el proceso de asignación de gastos directos se distribuye la totalidad de los gastos entre las áreas responsables de generación

ENTRADAS	PROCESO	SALIDAS
<p><b>Del área de internacional los gastos directos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gastos de personal</li> <li>• Gastos de operación</li> <li>• Otros gastos</li> </ul> <p><b>Del área de recursos humanos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sueldos</li> <li>• Compensaciones y primas</li> <li>• Otras remuneraciones</li> <li>• Prestaciones al personal</li> <li>• Número de personal</li> </ul> <p><b>Del área de contabilidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gastos de operación</li> <li>• Otros gastos</li> </ul> <p><b>Del área de recursos materiales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Depreciaciones</li> <li>• Área m2 de cada unidad</li> </ul> <p><b>Del proceso asignación de saldos de balance e ingresos / egresos financieros</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El costo financiero de improductivos no operativos</li> </ul>	<p>Asignar los gastos directamente asignables a cada conjunto de centros de costos (cada conjunto representa unidades de negocio, de apoyo o de dirección)</p> <p>Extraer de cada conjunto de centros de costos aquellos gastos que apoyan a la totalidad del banco y sin embargo, han sido contabilizados solo en uno o unos centros de costo</p> <p>Proratear los gastos centralizados con base al número de personal/área de las instalaciones físicas compartidas asignadas a cada conjunto de centro de costos</p> <p>Agregar cada uno de los gastos prorrateados a su respectiva unidad de negocio, de apoyo o de dirección</p> <p>Almacenar los resultados como gastos directos</p>	<p>Gastos directos por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidad de negocio</li> <li>• Unidad de apoyo</li> <li>• Unidad de dirección por cada región</li> </ul>



## ASIGNACIÓN GASTOS DE DIRECCIÓN

Los gastos de dirección se asignan con criterios relativamente simples.

- ◆ **Son unidades cuyas funciones afectan a la totalidad del banco y no a unidades en forma específica, como ejemplo de unidades de apoyo:**
  - Jurídico
  - Planeación
  - Auditoría
  
- ◆ **Sus gastos se pueden prorratear en base a la importancia relativa de cada unidad para el banco, como ejemplos:**
  - A las unidades de negocio con base en el volumen de captación, colocación y servicios.
  - A las unidades de apoyo con base en el número de empleados

## ASIGNACIÓN GASTOS DE DIRECCIÓN

La asignación de gastos de dirección distribuye el total de estos gastos entre las unidades de negocio y de apoyo

Entradas	Proceso	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Del área de operación cartera</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Montos y volúmenes de crédito por unidad de negocio</li> <li>• Montos y volúmenes de hipotecario y fondos de fomento</li> </ul> </li> <li>• <b>Del área de operación captación</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Montos y volúmenes de captación por unidad de negocio</li> </ul> </li> <li>• <b>Del área de servicios especiales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Volúmenes de operaciones</li> <li>• Montos de operaciones</li> </ul> </li> <li>• <b>De las áreas de tarjetas de crédito, fiduciario y otros productos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Montos y volúmenes de las operaciones</li> </ul> </li> <li>• <b>Del área de recursos humanos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de personal</li> </ul> </li> <li>• <b>Del proceso asignación de gastos directos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gastos de las unidades de dirección (son los gastos a prorratear)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se dividen los gastos de dirección en dos partes           <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gastos por unidades de apoyo</li> <li>• Gastos por unidades de negocio</li> </ul> </li> <li>• La división inicial de los gastos dependerá de el tiempo que en general se le dedique a la unidades, por ejemplo:           <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los gastos de planeación se asignan a unidades de negocio</li> <li>• Los gastos de jurídico se dividen en igual proporción hacia unidades de apoyo y unidades de negocio</li> </ul> </li> <li>• Si se requiere información adicional se pueden hacer muestreos para prorratear los gastos de dirección entre unidades de apoyo y de negocio</li> <li>• Los gastos asignados a las unidades de apoyo se dividirán entre estas con base al número de personal que integran cada unidad de apoyo</li> <li>• Para asignar los gastos dedicados a las unidades de negocio, se consideran uno o algunos de los siguientes criterios:           <ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de transacciones</li> <li>• Montos de captación y colocación</li> <li>• Número de operaciones o montos de servicios especiales</li> <li>• Número de operaciones o monto de tarjeta de crédito, fiduciario y otros productos</li> </ul> </li> <li>• Después de haber calculado las asignaciones se almacenaran como Gastos por unidad de apoyo y Gastos por unidad de negocio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gastos de las unidades de dirección asignados a:           <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidad de negocio</li> <li>• Unidad de apoyo</li> </ul> </li> </ul>

## **ASIGNACIÓN DE GASTOS DE UNIDADES DE APOYO**

**Los gastos de apoyo y su asignación se basan en la función de cada unidad.**

- ◆ **Deben identificarse las funciones de las unidades de apoyo**
  - **Apoyo a productos (ejemplo: área de apoyo operación interna)**
  - **Apoyo de tipo general (ejemplo: área de apoyo contabilidad)**
  - **Manejo de personal, de aplicaciones (ejemplo: área de apoyo recursos humanos, sistemas)**
  
- ◆ **La identificación de sus funciones será la base para determinar los criterios de asignación de gastos a emplear ( ejemplo: el área de recursos humanos da apoyo a las demás áreas del banco en la administración de su personal y por lo tanto el criterio de asignación de sus gastos se basa en parámetros de personal).**
  
- ◆ **Las unidades de productos pueden proratear sus gastos a las unidades de negocio, en base al volumen de transacciones y de recursos que cada unidad administre.**

## ASIGNACIÓN DE GASTOS DE UNIDADES DE APOYO

La asignación de gastos de unidades de apoyo distribuye la totalidad de sus gastos entre las unidades de negocio, región y producto

Entradas	Proceso	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Del área de recursos humanos                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de personal</li> </ul> </li> <li>• Del área de operación cartera                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Montos y volúmenes de créditos por unidad de negocio</li> <li>• Montos y volúmenes de hipotecario y fondos de fomento</li> </ul> </li> <li>• Del área de operación captación                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Montos y volúmenes de captación por unidad de negocio</li> </ul> </li> <li>• Del área de informática                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidades de servicio que se le dedican a cada unidad de negocio o apoyo</li> </ul> </li> <li>• De las áreas de tarjetas de crédito, fiduciario y otros productos                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Montos y volúmenes de las transacciones</li> </ul> </li> <li>• Del área de recursos materiales                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Área en m<sup>2</sup> de cada unidad</li> </ul> </li> <li>• Del proceso de asignación de gastos directos                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gastos de las unidades de apoyo (son los gastos a prorratear)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribuir los gastos de las unidades de apoyo entre sí:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• No todas las unidades de apoyo se prestan servicios entre sí por ejemplo el área de crédito solo apoya a las unidades de negocio</li> <li>• Hay unidades de apoyo como por ejemplo el área de recursos humanos presta sus servicios tanto a unidades de negocio como de apoyo</li> <li>• Esta distribución requiere de muestras y de información extra contable para identificar el nivel de apoyo entre áreas</li> </ul> </li> <li>• Después de que se han distribuido los gastos entre las unidades de apoyo, se sumara el gasto propio el gasto acarreado de las otras áreas de apoyo, el resultado es el gasto neto del área</li> <li>• Una vez obtenido el gasto neto, este se distribuirá entre las unidades de negocio con base a la función de cada unidad de apoyo y criterios de asignación por ejemplo:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de personal de la unidad de negocio para distribuir el gasto de recursos humanos</li> <li>• m<sup>2</sup> por cada conjunto de centros de costo para recursos materiales</li> <li>• Número de operaciones de captación y colocación, etc. para distribuir los gastos de contabilidad</li> </ul> </li> <li>• El resultado obtenido se almacenaran como Gastos de las unidades de apoyo por unidad de negocio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gastos de las unidades de apoyo asignados a las unidades de negocio</li> </ul>

## ASIGNACIÓN DE SALDOS DE BALANCE E INGRESOS / EGRESOS FINANCIEROS

Mediante la función de asignación de saldos de balance e ingresos / egresos financieros se distribuyen los ingresos y egresos reales y transferidos entre las unidades de negocio, regiones y productos

Entradas	Proceso	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Del área de tesorería                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acciones y valores</li> <li>• Comisiones, etc.</li> </ul> </li> <li>• Del área internacional                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Balance</li> <li>• Ingresos/egresos financieros</li> </ul> </li> <li>• Del área de recursos materiales                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valor de muebles e inmuebles</li> <li>• Área en m<sup>2</sup> de cada unidad</li> </ul> </li> <li>• Del área de crédito                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Saldos</li> <li>• Intereses</li> <li>• Comisiones, etc.</li> <li>• Volúmenes</li> </ul> </li> <li>• Del área de servicios especiales                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Información de operaciones especiales</li> </ul> </li> <li>• Del área de contabilidad                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cargos diferidos</li> <li>• Reservas</li> <li>• Derrama de matriz y sucursales</li> <li>• Otros ingresos/egresos</li> </ul> </li> <li>• De las áreas de tarjetas de crédito, fiduciario y otros productos                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Saldos</li> <li>• Intereses</li> <li>• Comisiones, etc.</li> </ul> </li> <li>• Del área de captación                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Saldos</li> <li>• Intereses</li> <li>• Comisiones</li> <li>• Volúmenes, etc.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asignar los saldos de balance directamente asociados a las unidades de negocio: región: producto</li> <li>• Asignar los ingresos y egresos financieros a la unidad de negocio que le corresponde</li> <li>• Consolidar y prorratear los saldos centralizacs                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Activos fijos</li> <li>• Diferidos</li> </ul> </li> <li>• Calcular el margen financiero y costo de improductivas                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe una tasa de transferencia fija conforme al plazo</li> <li>• Para captación restar a la tasa real de intereses pagados la tasa de transferencia</li> <li>• Para colocación restar a la tasa real de intereses cobrados la tasa de transferencia</li> <li>• Para improductivas, aplicar la tasa de transferencia que menos beneficios otorgue</li> </ul> </li> <li>• Pasar el costo financiero de los improductivos no operativos al proceso de asignación de gastos directos</li> <li>• Sumar el margen financiero al ingreso financiero de cada unidad de negocio / región / producto</li> <li>• Almacenar los resultados como saldos de balance e ingresos / egresos financieros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saldos de balance e ingresos/egresos financieros por unidad de negocio</li> </ul>

## CÁLCULO DE RENTABILIDAD

Finalmente, mediante el proceso cálculo de rentabilidad se agrupan y consolidan todos los resultados de las asignaciones y se calcula el estado de resultados reclasificado para los cortes propuestos

ENTRADAS	PROCESO	SALIDAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Del proceso de asignación de gastos directos:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gastos directos de unidades de negocio</li> </ul> </li> <li>• Del proceso asignación de gastos de dirección               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gastos de dirección por región / unidad de negocio</li> </ul> </li> <li>• Del proceso asignación de gastos de unidades de apoyo               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gastos de unidades de apoyo</li> <li>• Gastos de unidades de negocio</li> </ul> </li> <li>• Del proceso asignación de saldos de balance, ingresos / egresos financieros               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Balance por región / unidad de negocio / producto</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los resultados de cada uno de los procesos se concentran en el módulo cálculo de la rentabilidad</li> <li>• Todos los gastos referentes a cada unidad de negocio se van agrupando incluyendo los gastos ocasionados por las unidades de dirección y de apoyo</li> <li>• Distribuir los gastos de las unidades de negocio entre sí con base al apoyo mutuo que se proporcionan las áreas, por ejemplo banca corporativa y banca de sucursales               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Este ejercicio requiere de muestreos</li> </ul> </li> <li>• Pasar el gasto neto de cada unidad de negocio a regiones y productos</li> <li>• Ordenar los gastos bajo un formato de estado de resultados</li> <li>• Pasar los saldos de balance, ingresos / egresos financieros de cada unidad de negocio / región / producto a su estado de resultados correspondiente</li> <li>• Para cada corte sumar:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingresos - egresos - gastos = rendimiento</li> </ul> </li> <li>• Dividir el rendimiento de cada corte entre los recursos totales del corte, obteniendo así la rentabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ESTADO DE RESULTADOS RECLASIFICADO POR CD RTE:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Región</li> <li>• Unidad de negocio</li> </ul> </li> </ul>

Ejemplo de un estado de resultados reclasificado de operación bancaria ó la rentabilidad por unidad de negocio, por el mes y hasta el mes, en las páginas 87 y 88 respectivamente.

OPERACION BANCARIA

ESTADO DE RESULTADOS CONTABLES  
REAL SEPTIEMBRE 1994

(MILES DE \$)

DESCRIPCION	BANCA REGIONAL OTROS	BANCA REGIONAL OTRO	BANCA REGIONAL DE SERVICIOS	BANCA DE SERVICIO	BANCA REGIONAL DE SERVICIOS	BANCA REGIONAL Y MULTIBANCA	TERCEROS	APORTE	TOTAL SEPTIEMBRE
BENEFICIO DE COLOCACION B.M.	10,283	2,020	(8,145)	75,586				(1,938)	77,806
BENEFICIO DE CAPTACION B.M.	32,861	27,166	15,950	1,296				(1,823)	75,440
TOTAL	43,144	29,186	7,805	76,872				(3,761)	153,246
COSTO IMPRODUCTIVAS	3,684	5,358							9,042
MARGEN AGENCIAS			6,442				7,692		14,134
MARGEN REDESCUENTOS	(9,199)	(2,339)							(11,538)
OTROS INTERESES	3,096	3,669							(5,430)
COMPENSACION FONDO			(454)	(1,323)					1,772
SUBTOTAL	33,347	25,158	13,793	75,549		7,692		(14,169)	141,370
PROVISION PREVENTIVA	(8,249)	(10,755)	(3,048)	22,054					5,002
TOTAL MARGEN FINANCIERO	41,596	35,913	16,841	48,435		7,692		(14,169)	136,368
BENEFICIO DE COLOCACION B.M.								(21,442)	(21,442)
BENEFICIO DE CAPTACION B.M.								67	67
OTROS							22,000		22,000
POSICION VLS. LARGO PLAZO								605	605
COMISIONES CARTERA	1,348	218	349	15,379					17,294
MARGEN INTERMEDIACION	42,944	36,131	17,190	63,874		7,692		(13,564)	154,267
INGRESOS POR SERVICIOS	15,883	9,176	3,426	10,532		5,733			45,155
RESCOMPROS Y AVALUOS				1,652	1,895				3,547
OTROS INGRESOS	488				528	(17,131)	111,768	148	8418
INGRESOS POR CAMBIOS							4,012		4,012
DIVIDENDOS COBRADOS							632		2,421
TOTAL DE INGRESOS	59,115	45,307	21,016	76,061	2,471	11,501	114	148	219,111
GASTOS DE PERSONAL	36,248	4,282	1,630	2,078	462	1,446	427	13,135	60,188
GASTOS DE OPERACION	26,911	3,699	1,507	14,471	292	1,445	303	19,261	67,889
COSTO DE ESTRUCTURA	63,159	7,981	3,137	16,509	1,284	3,381	730	52,396	148,577
COMISIONES Y PREMIOS PAGADOS	1,993	375	348	915		2,535	1,777	320	7,263
GASTOS Y OBLIGANTOS	1,226						8,084	2,625	13,346
DEPRECIACIONES Y AMORT.	717	542		126				3,185	4,570
OTROS GASTOS NO DEDUCIBLES	837	19	26	15				204	1,101
APORTACIONES AL FOMPROA	1,402	1,236	692	1,921			931	(1)	6,189
CONDONACIONES QUITAS Y BONIF.	15	112							127
OTROS GASTOS	6,630	2,284	1,066	2,851		4,505	9,363	6,332	33,090
INGRESOS DIRECTOS	69,843	10,252	4,203	19,310	1,284	7,886	10,081	58,724	181,662
CONTRIBUCION DIRECTA	(10,534)	35,042	16,811	56,703	1,119	2,705	(6,943)	(58,581)	36,344
GASTOS DE PERSONAL DIRECTA	1,701	974	916	473	251	185	97	(4,603)	(1)
GASTOS DE OPERACION	164	629	214	21	2	9		(1,038)	1
OTROS GASTOS									
OTROS GASTOS INDIRECTOS	1,865	1,601	1,130	474	255	197	97	(5,641)	
UTILIDAD DE OPERACION	(12,339)	33,433	15,643	56,209	884	2,506	(7,045)	(52,746)	26,144
I.S.R.		2,311	3,258	6,151	726	224			12,170
P.T.U.	1,963	514	56	230	56	1	26	850	3,778
UTILIDAD NETA	(14,362)	30,614	12,369	49,788	602	2,281	(7,066)	(53,796)	20,436
EGRESOS VIRTUALES									
BANCAS REGIONALES									
INTERGRUPO									
OTROS									
GASTOS CORPORATIVOS									
UTILIDAD AJUSTADA	(14,362)	30,614	12,369	49,788	602	2,281	(7,066)	(53,796)	20,436

OPERACION BANCARIA

ESTADO DE RESULTADOS CONTABLES  
HASTA SEPTIEMBRE 1994

MONEDA EN M.L.

PRODUCTO	BANCA REGIONAL (ESTADOS)	BANCA REGIONAL (OTROS)	BANCA REGIONAL DE RELACIONES	BANCA DE CENTRO	BANCA DE PREVIDENTE	BANCA REGIONAL Y PATRIMONIAL	TECNOLOGIA	APORTOS	TOTAL HASTA OCTUBRE
BENEFICIO DE COLOCACION M.R.	110,747	(7,130)	51,759	452,988			(14,560)		593,804
BENEFICIO DE CAPTACION M.R.	275,787	228,846	116,792	11,969			3,018		632,412
TOTAL	386,534	217,716	168,551	464,957			(11,542)		1,226,216
COSTO IMPRODUCTIVAS	30,186	44,303							24,499
MARGEN AGENCIAS			70,998			84,644			155,642
MARGEN INDECUENTOS	31,787	(9,599)							22,188
OTROS INTERESES	5,299	0,045					(32,512)		174,168
COMPENSACION FONDO				6,921					13,487
SUBTOTAL	393,434	171,859	236,115	471,878		84,644	(52,541)		1,305,389
PROVISION PREVENTIVA	(20,900)	5,135	42,692	176,850				(47,315)	156,382
TOTAL MARGEN FINANCIERO	414,414	166,724	193,423	295,028		84,644	(52,541)	47,315	1,149,607
BENEFICIO DE COLOCACION M.R.							(163,889)		(163,889)
BENEFICIO DE CAPTACION M.R.							11,406		11,406
OTROS							85,624		85,624
POSICION V.S. LARGO PLAZO							(66,859)		(66,859)
CORRECCION S CARTERA	13,647	4,216	2,315	118,813					139,011
MARGEN INTERMEDIACION	478,061	170,940	195,758	413,841		84,644	119,400	47,315	1,221,159
INGRESOS POR SERVICIOS	140,191	79,845	42,238	58,212		14,671			335,157
PRECOMISOS Y AVALUOS				14,109					19,467
OTROS INGRESOS	5,172	5,209		12,624	2%	13,558	27,954	128,517	214,019
INGRESOS POR CAMBIOS					1,051				17,112
DIVIDENDOS CORRIJIDOS							2,440		35,926
TOTAL DE INGRESOS	573,424	255,994	237,996	478,786	2%	141,211	115,863	175,812	1,672,811
GASTOS DE PERSONAL	299,643	42,292	17,451	18,624	8,245	17,629	35,726	233,247	633,858
GASTOS DE OPERACION	232,911	41,907	13,581	85,134	2,413	14,588	2,939	214,880	608,349
COSTO DE ESTRUCTURA	532,554	84,199	31,012	101,758	11,158	32,212	18,665	448,627	1,282,205
COMISIONES Y PREMIOS PAGADOS	8,534	8,047	443	1,352		19,479	6,611	45,768	85,768
GASTOS Y OMBRANTOS	3,283					43,222	8,084	20,371	74,960
DEPRECIACIONES Y AMORT.	5,636	4,878				1,115		22,234	33,663
OTROS GASTOS NO DENICIONES	7,129	327	137	86	15	121	1	1,706	9,522
APORTACIONES AL FONDO	12,741	11,621	5,526	12,545		7,747		11	52,181
CONDONACIONES OTRAS Y BONIF.	1,653	944						71	244,8
OTROS GASTOS	38,958	25,817	6,106	13,988	15	73,684	9,162	51,012	218,812
EGRESOS DIRECTOS	571,512	110,016	37,138	117,246	11,173	105,896	48,027		1,501,147
CONTRIBUCION DIRECTA	1,912	145,978	200,858	381,040	15,236	14,332	(83,870)	(323,807)	351,684
GASTOS DE PERSONAL	28,550	11,985	8,581	5,378	2,574	1,712			1
GASTOS DE OPERACION	1,476	5,463	1,923	189	13	81			2
OTROS GASTOS	30,026	17,640	10,504	5,567	2,587	1,713	(27,144)	(45,576)	1
OTROS GASTOS INDIRECTOS	128,114	128,330	190,354	375,423	12,649	17,544	(4,324)	(278,234)	351,441
I.S.R	9,295	12,970	16,908	1,462		1,462			68,218
P.T.U.	15,668	3,054	333	1,127		16			22,439
UTILIDAD NETA	(43,782)	115,981	172,051	337,438	10,934	9,366	(61,435)	(280,048)	260,504
EGRESOS VIRTUALES									
BANCAS REGIONALES									
INTERGRUPO									
OTROS									
GASTOS CORPORATIVOS									
UTILIDAD AJUSTADA	(43,782)	115,981	172,051	337,438	10,934	9,366	(61,435)	(280,048)	260,504



## **CAPITULO IV**

### **INDICADORES FINANCIEROS**

Los Directores Generales, los órganos de gobierno, los consejeros, los funcionarios y las autoridades, tienen necesidad de información procesada para apoyar la toma de decisiones. Los Indicadores Financieros buscan proporcionar en forma sintetizada un conjunto de señales sobre los aspectos más relevantes de la operación bancaria. Estas señales en su caso, deben conducir a análisis más detallados de la estructura y funcionamiento bancario, proporcionando una toma de decisiones mejor fundamentada por parte de los consejeros directivos.

Su carácter oportuno permitirá detectar a tiempo, posibles problemas, desviaciones e inducir decisiones que permitan una administración bancaria más eficiente.

Es importante avanzar en la tarea de mejorar el proceso de información de la banca nacional e inducir mayor madurez y responsabilidad en el uso de la información del sistema financiero.

Con los Indicadores Financieros y el orden de eficiencia se trata de promover y encausar un proceso de información que profundice en el análisis de las instituciones y que lleve a mejorar la toma de decisiones coadyuvando a que la banca nacional cumpla de mejor forma sus responsabilidades institucionales y ante el desarrollo que el país demanda.

La selección de los índices Financieros tiene como objetivo servir de instrumento de control y como medida de eficiencia. Las variaciones resultantes de la comparación de estos índices representan las desviaciones de lo real con lo prefijado.

Los valores y cálculos de los principales Indicadores que se muestran a continuación, fueron previamente elaborados en las hojas de cálculo ( Margen Financiero, Estados de resultados, el Balance e Indicadores Comparativos). Los valores presentados son ficticios.

## ESTADO DE RESULTADOS: RESUMEN

(MILLONES N\$)

<u>CONCEPTO</u>	<u>POR SEPTIEMBRE 1994</u>		<u>ACUMULADO</u>
	<u>MONTO</u>	<u>VAR %</u> <u>AGO/94</u>	<u>ENE-SEP</u> <u>MONTO</u>
BENEFICIO COLOCACIÓN R. M.	77.8	(13.3)	593.8
BENEFICIO CAPTACIÓN R. M.	75.4	(4.6)	632.4
PROVISIÓN PREVENTIVA	(5.0)	0.0	→ (156.4)
OTROS INTERESES *	(11.8)	(24.2)	79.2
MARGEN FINANCIERO TRAD.	136.4	(11.5)	1,149.0
POSICIÓN VALS. LARGO PLAZO	0.6	104.4	→ (66.9)
TOTAL MARGEN FINANCIERO	137.0	(2.5)	→ 1,082.1
COMISIONES CARTERA	17.3	(3.9)	139.0
INGRESOS POR SERVICIOS	45.1	3.0	335.2
OTROS INGRESOS	18.6	32.9	296.5
TOTAL DE INGRESOS	218.0	0.8	1,852.8
GASTOS DE PERSONAL	80.7	28.7	673.9
GASTOS DE OPERACIÓN	67.9	(2.7)	608.3
COSTO ESTRUCTURA	148.6	12.1	1,282.2
OTROS GASTOS	33.1	(27.4)	218.9
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>	<b>36.3</b>	<b>→ (5.0)</b>	<b>351.7</b>
I.S.R Y P.T.U.	15.9	(11.2)	91.2
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>→ 20.4</b>	<b>0.5</b>	<b>260.5</b>

\* INTERESES REDESCUENTOS, MAS MARGEN DE AGENCIAS MENOS COSTO IMPRODUCTIVAS R.M.

## RESULTADOS REALES DE BANCAS

ENERO - SEPTIEMBRE 1994

(MILLONES \$S)

	REGIONAL INTERIOR(1)	REGIONAL METRO(1)	MERCANTE	PRIV. Y PATRIM.	TESORERÍA	APOYOS	TOTAL
BENEFICIO COLOCACIÓN	463	94	52		(15)		594
+ BENEFICIO CAPTACIÓN	278	235	117		3		633
+ PROVISIÓN PREVENTIVA	(96)	(65)	(43)			47	157
+ OTROS INTERESES	13	(45)	68	85	(108)		13
MARGEN FINANCIERO TRAD.	658	219	194	85	(120)	47	1,083
COMISIONES CARTERA	97	40	2				139
INGRESOS POR SERVICIOS	179	99	42	15			335
OTROS INGRESOS	13	8	26	20	69	159	295
TOTAL DE INGRESOS	947	366	264	120	(51)	206	1,852
GASTOS DE PERSONAL	312	47	26	18	36	234	673
GASTOS DE OPERACIÓN	288	72	16	14	3	215	608
COSTO ESTRUCTURA	600	119	42	32	39	449	1,281
OTROS GASTOS	51	29	6	74	9	51	220
<b>CONTRIBUCIÓN DIRECTA</b>	<b>296</b>	<b>218</b>	<b>216</b>	<b>14</b>	<b>(99)</b>	<b>(294)</b>	<b>351</b>
GASTOS INDIRECTOS	34	19	13	2	(23)	(45)	
UTILIDAD DE OPERACIÓN	262	199	203	12	(76)	(249)	351
I.S.R Y P.T.U.	41	25	20	3		2	91
UTILIDAD NETA	221	174	183	9	(76)	(251)	260

\* INTERESES REDESCUENTOS, MENOS COSTO PRODUCTIVAS R.M., OTROS

(1) INCLUYE CARTERA DE MENUDEO

# RESULTADOS REGIONALES: RESUMEN

ENERO - SEPTIEMBRE 1994

(MILLONES \$)

CONCEPTO	BAJO	CENTRO	NOR.	NORO.	NORTE	OCCL-	PENIN-	SUR	TOTAL
		SUR	ESTE	ESTE		DENTE	SULAR	ESTE	
BENEFICIO COLOCACIÓN	9.9	0.3	24.3	15.4	20.0	20.3	4.3	16.2	110.7
BENEFICIO CAPTACIÓN	27.8	44.3	42.6	28.3	45.2	39.2	14.6	33.8	275.8
PROVISIÓN PREVENTIVA	3.8	12.4	(9.0)	1.1	(0.5)	10.1	(2.4)	5.5	21.0
*OTROS INTERESES	5.2	1.4	5.3	4.7	(9.8)	(2.8)	2.3	0.6	6.9
MARGEN FINANCIERO TRAD.	46.7	58.4	63.2	49.5	54.9	66.8	18.8	56.1	414.4
COMISIONES CARTERA	0.8	2.0	2.4	1.1	1.4	2.5	0.9	2.5	13.6
INGRESOS POR SERVICIOS	14.3	18.4	25.4	14.4	23.2	21.6	6.7	16.2	140.2
OTROS INGRESOS	0.3	0.4	0.4	0.7	0.7	1.1	0.2	1.4	5.2
TOTAL DE INGRESOS	62.1	79.2	91.4	65.7	80.2	92.0	26.6	76.2	573.4
GASTOS DE PERSONAL	26.1	40.1	51.6	41.7	49.4	40.2	16.1	34.4	299.6
GASTOS DE OPERACIÓN	21.7	30.7	34.7	30.3	36.5	37.6	12.8	28.6	232.9
COSTO ESTRUCTURA	47.8	70.8	86.3	72.0	85.9	77.8	28.9	63.0	532.5
OTROS GASTOS	3.3	5.7	4.7	5.4	5.0	5.9	2.5	6.5	39.0
CONTRIBUCIÓN DIRECTA	11.0	2.7	0.4	(11.7)	(10.7)	8.3	(4.8)	6.7	1.9
GASTOS INDIRECTOS	3.8	4.3	4.2	3.3	4.6	4.2	2.1	3.5	30.0
UTILIDAD DE OPERACIÓN	7.2	(1.6)	(3.8)	(15.0)	(15.3)	4.1	(6.9)	3.2	(28.1)
I.S.R Y P.T.U.	1.6	2.3	2.4	1.9	2.7	2.2	0.8	1.8	15.7
UTILIDAD NETA	5.6	(3.9)	(6.2)	(16.9)	(18.0)	1.9	(7.7)	1.4	(43.8)

\* INTERESES REDESCUENTOS, MENOS COSTO IMPRODUCTIVAS R.M. NO INCLUYE BANCA DE MENUEDO

# RESULTADOS REGIONALES: RESUMEN

VARIACIÓN ABSOLUTA SEPTIEMBRE VS. AGOSTO 1994

(MILLONES N\$)

CONCEPTO	CENTRO		NOR-	NORO-	NORTE	OCCI-	PENIN-	SUR	TOTAL REGIONAL
	BAJO	SUR	ESTE	ESTE		DENTE	SULAR	ESTE	
BENEFICIO COLOCACIÓN	(1.3)	(0.4)	(0.5)	1.8	(1.0)	(0.4)	(0.5)	0.3	(2.0)
BENEFICIO CAPTACIÓN	(1.2)	(1.8)	(0.2)	(0.1)	(0.4)	(0.5)	(0.2)	(0.4)	(4.8)
PROVISIÓN PREVENTIVA	(1.1)	3.4	2.7	4.0	(7.1)	4.2	0.8	3.0	9.9
*OTROS INTERESES	(0.9)	1.2	0.0	(5.8)	11.9	(7.1)	(0.3)	(0.3)	(1.3)
MARGEN FINANCIERO TRAD.	(4.5)	2.4	2.0	(0.1)	3.4	(3.8)	(0.2)	2.6	1.8
COMISIONES CARTERA	0.1	0.2	(0.1)	0.0	0.1	(0.1)	0.1	0.0	0.3
INGRESOS POR SERVICIOS	(0.2)	(0.1)	0.2	0.4	0.1	1.0	(0.1)	(0.1)	1.2
OTROS INGRESOS	0.0	0.0	(0.1)	0.0	0.1	(0.1)	(0.1)	(0.1)	(0.3)
TOTAL DE INGRESOS	(4.6)	2.5	2.0	0.3	3.7	(3.0)	(0.3)	2.4	3.0
GASTOS DE PERSONAL	0.9	1.7	(0.2)	0.6	(0.8)	(0.6)	(0.3)	(0.4)	0.9
GASTOS DE OPERACIÓN	(0.5)	(0.2)	0.0	(0.7)	(0.1)	(0.7)	(0.2)	(0.4)	(2.8)
COSTO ESTRUCTURA	0.4	1.5	(0.2)	(0.1)	(0.9)	(1.3)	(0.5)	(0.8)	(1.9)
OTROS GASTOS	0.2	0.3	0.4	(0.7)	0.6	0.7	0.1	(0.1)	1.5
CONTRIBUCIÓN DIRECTA	(5.2)	0.7	1.8	1.1	4.0	(2.4)	0.1	3.3	3.4
GASTOS INDIRECTOS	0.5	0.7	0.6	0.5	0.7	0.7	0.2	0.5	4.4
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>	<b>(5.7)</b>	<b>0.0</b>	<b>1.2</b>	<b>0.6</b>	<b>3.3</b>	<b>(3.1)</b>	<b>(0.1)</b>	<b>2.8</b>	<b>(1.0)</b>
I.S.R Y P.T.U.	(0.1)	(0.1)	(0.1)	0.0	0.0	0.0	0.0	(0.1)	(0.4)
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>(5.6)</b>	<b>0.1</b>	<b>1.4</b>	<b>0.6</b>	<b>3.3</b>	<b>(3.1)</b>	<b>(0.1)</b>	<b>2.9</b>	<b>(0.6)</b>

\* INTERESES REDESCUENTOS, MENOS COSTO IMPRODUCTIVAS R.M. NO INCLUYE BANCA DE MENUDEO

# BENEFICIO DE COLOCACIÓN R.M.

INTEGRACION POR PRODUCTO

(MILLONES N\$)

SEPTIEMBRE 1994

CONCEPTO	TASA COBRADA		VOLUMEN COLOCADO	BENEFICIO GENERADO
	DEL MES	VAR.*		
INVERSIÓN TESORERÍA	28.32	(2.08)	0.23	0.52
PRESTAMOS QUIROGRAFARIOS	20.81	(2.10)	21.23	13.93
CUENTA CORRIENTE Y SIMPLE	18.59	(1.91)	19.15	3.26
REFACCIONARIO, HABILITACIÓN Y AVÍO	33.70	5.26	2.51	8.71
PRESTAMOS VIVIENDA	27.46	(1.97)	33.80 →	71.17
CRÉDITOS PERSONALES	31.73	(1.51)	12.66 →	38.44
OTROS CRÉDITOS	24.70	(1.50)	0.82	1.23
<b>SUBTOTAL</b>	<b>24.77</b>	<b>(1.73)</b>	<b>90.40</b>	<b>137.26</b>
CARTERA VENCIDA			9.60 →	(37.26)
<b>TOTAL</b>	<b>22.39</b>	<b>(1.56)</b>	<b>100.00 %</b>	<b>100.00 %</b>
<b>MONTO</b>			<b>\$20,856</b>	<b>\$80</b>

\* PUNTOS PORCENTUALES, SOBRE MES ANTERIOR

# BENEFICIO DE CAPTACIÓN R.M.

INTEGRACION POR PRODUCTO

(MILLONES N\$)

<u>SEPTIEMBRE 1994</u> <u>CONCEPTO</u>	<u>TASA PAGADA</u>		<u>VOLUMEN</u> <u>CAPTADO</u>	<u>BENEFICIO</u> <u>GENERADO</u>
	<u>DEL MES</u>	<u>VAR.*</u>		
VISTA Y CUENTA ÚNICA	9.24	0.04	29.11 →	66.39
AHORRO	5.38	(0.02)	1.46	4.84
VALORES PLAZO	14.56	(2.57)	13.21 →	11.41
VALORES FONDEO	17.80	(1.32)	37.52	0.03
BONOS BANCARIOS	16.94	(3.07)	1.67	0.38
OTRO PASIVO INVERTIBLE			3.99	18.89
OBLIG. SUBORDINADAS CONVERTIBLES	19.86	(0.05)	2.64 →	(1.45)
OBLIG. SUBORDINADAS NO CONVERT.	19.65	(3.54)	2.46	(1.20)
PRESTAMOS DE BANCOS	18.55	(0.86)	5.14	(1.01)
OTROS PASIVOS	15.49	(1.75)	2.80	1.72
<b>TOTAL</b>	<b>14.05</b>	<b>(0.89)</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>
<b>MONTO</b>			<b>\$23,824</b>	<b>\$75</b>

\* PUNTOS PORCENTUALES, SOBRE MES ANTERIOR

## BANCO: COSTO ESTRUCTURA Y OTROS EGRESOS

REP. MEX. + AGENCIAS

(MILLONES DE N\$)

ENERO - SEPTIEMBRE

CONCEPTO	1994	% INTEG.	1993	% INTEG.	VARIACIÓN	
					\$	%
GASTOS DE PERSONAL	673.9	40	544.9	39	129.0	24
GASTOS DE OPERACIÓN	608.3	37	527.1	36	81.2	15
CAST. QUEB. Y RVA. PREV.	231.3	14	206.7	14	24.6	12
FOBAPROA	52.2	3	47.1	3	5.1	11
OTROS GASTOS	91.8	6	119.3	8	(27.5)	(23)
TOTAL	1,657.5	100	1,445.1	100	212.4	15



## **BANCO: SITUACIÓN FINANCIERA**

(SALDOS MILLONES NS)

<u>ACTIVO</u>		<u>PASIVO</u>	
DIC/93	37,855	DIC/93	36,342
SEP/94	41,707	SEP/94	39,535
VARIACIÓN 10%		VARIACIÓN	9%
		<u>CAPITAL CONTABLE</u>	
		DIC/93	1,513
		SEP/94	2,172
		VARIACIÓN	44%

## BANCO: CARTERA, RESERVAS Y PROVISIONES

(SALDOS-MILLONES N\$)

(R.M. + A.)

<u>CONCEPTO</u>		<u>DIC/91</u>	<u>DIC/92</u>	<u>DIC/93</u>	<u>AGO/94</u>	<u>SEP/94</u>
CARTERA TOTAL	\$	17,367	21,203	26,361	32,136	33,416
VARIACIÓN DIC. ANT.	%	50.0	22.1	24.3	21.9	26.8
CARTERA VENCIDA	\$	340	1,184	2,284	3,055	3,132
VARIACIÓN DIC. ANT.	%	128.2	248.2	92.9	33.8	37.1
PROV. PARA RIESGOS CRED.	\$	91	587	878	946	952
VARIACIÓN DIC. ANT.	%	167.6	545.1	49.6	7.7	8.4

<u>ÍNDICES %</u>						
CART. VENCIDA SOBRE						
CARTERA TOTAL		2.2	5.6	8.7	9.5	9.4
RVAS. CREADAS + PROV./						
CARTERA VENCIDA		42.9	49.6	38.4	31.0	30.4

\*SOBRE CARTERA BRUTA

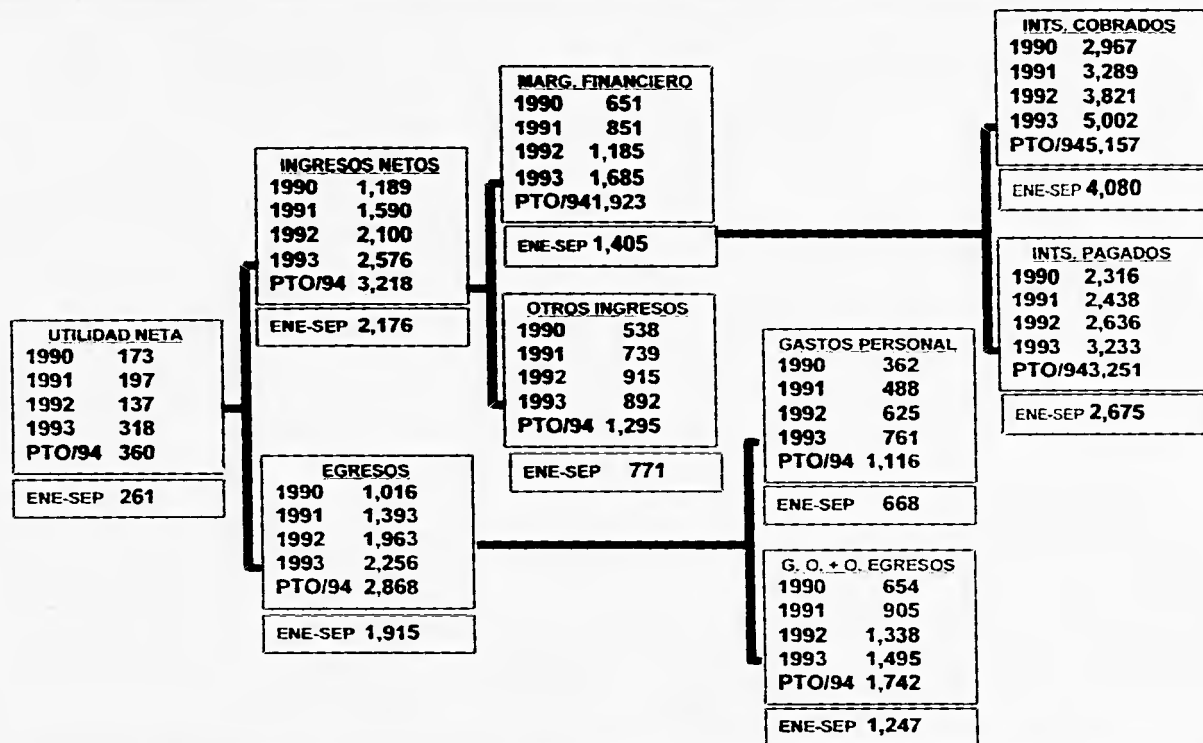
# CAPITAL CONTABLE

(MILLONES N\$)

<u>CONCEPTO</u>	<u>SEP/94</u>	<u>INTEG. %</u>	<u>VAR % M.A.</u>
<b>CAPITAL CONTABLE</b>	<b>2,172</b>	<b>100.00</b>	<b>1.26</b>
CAPITAL PAGADO	82	3.78	
OBLIGACIONES A CAPITAL	585	26.93	
RESERVAS DE CAPITAL	485	22.33	
SUPERÁVITS	747	34.39	0.67
UTILIDAD EJERC. ANT.			
UTIL. NO DISTR. DE SUBS.	12	0.58	9.09
UTILIDAD EJERC. ACTUAL	261	12.02	8.75
<b>CAPITAL NETO</b>	<b>2,974</b>	<b>100.00</b>	<b>(2.91)</b>
CAPITAL BÁSICO	1,671	56.19	(7.22)
CAPITAL COMPLEMENTARIO	1,303	43.81	3.25

# ÁRBOL DE RENTABILIDAD

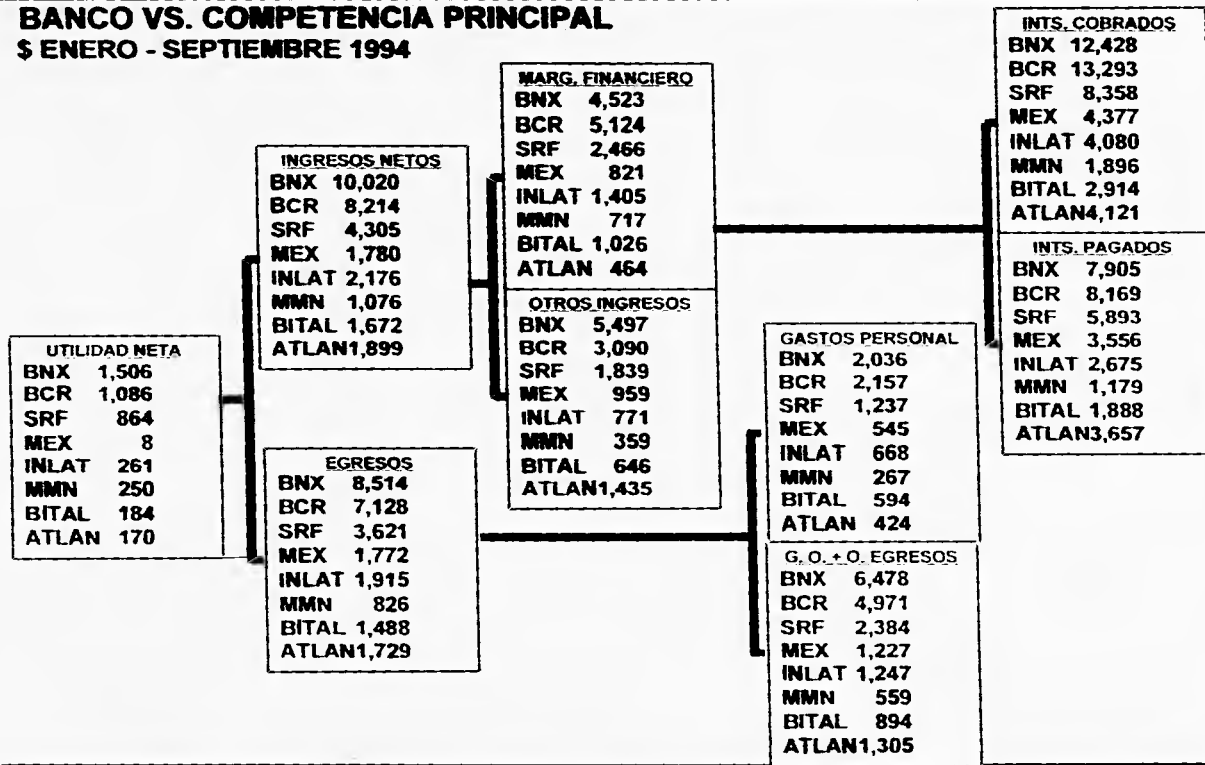
(MILLONES N \$)



# ÁRBOL DE RENTABILIDAD

(MILLONES N \$)

**BANCO VS. COMPETENCIA PRINCIPAL**  
**\$ ENERO - SEPTIEMBRE 1994**



# ÁRBOL DE RENTABILIDAD

(MILLONES N \$)

## BANCO VS. COMPETENCIA PRINCIPAL

\$ ENERO - SEPTIEMBRE 1994

UTILIDAD*/CAPITAL		
BNX	1,506	17.5
BCR	1,086	15.5
SRF	684	18.9
MEX	8	0.5
INLAT	261	16.0
MMN	250	28.1
BITAL	184	15.5
ATLAN	170	15.3

UTILIDAD NETA	
BNX	1,506
BCR	1,086
SRF	684
MEX	8
INLAT	261
MMN	250
BITAL	184
ATLAN	170

CAPITAL CONTABLE	
BNX	11,464
BCR	9,355
SRF	4,821
MEX	2,143
INLAT	2,172
MMN	1,187
BITAL	1,955
ATLAN	1,478

\* ANUALIZADA

# INDICADORES COMPARATIVOS

SEPTIEMBRE 1994

<u>CONCEPTO</u>	<u>BNX</u>	<u>BCR</u>	<u>SRE</u>	<u>MEX</u>	<u>MMN</u>	<u>BITAL</u>	<u>ATLAN</u>	<u>INLAT</u>	<u>TOTAL GRUPO</u>
<u>RENDIMIENTO</u>									
UTIL./ACTIVOS MEDIOS %	1.29	1.05	1.00	0.02	1.99	0.59	0.66	0.76	0.96
UTIL./CAPITAL CONTABLE %	18.70	16.15	20.58	0.56	29.79	12.79	13.56	17.72	16.01
UTIL./EMPLE.(MILES DE N \$)	61	44	48	2	80	28	38	34	45
UTIL./SUCS. (MILES DE N \$)	2,848	1,567	1,627	49	2,255	597	1,097	1,022	1,569
<u>CAPITALIZACIÓN</u>									
CAP. NETO/ACT. RIESGO %	11.81	10.52	8.98	8.35	11.63	9.31	9.52	8.34	10.14
CAP. BÁSICO/ACT. RIESG. %	7.66	6.42	4.95	5.17	6.70	5.82	4.28	4.84	6.12
CAP.COMPL/ACT. RIESGO %	4.15	4.10	4.03	3.18	4.93	3.49	5.24	3.50	4.02
CAP. CONT./ACT. MEDIOS %	6.87	6.51	4.86	3.68	6.68	4.62	4.90	4.27	5.68

# INDICADORES COMPARATIVOS

SEPTIEMBRE 1994

CONCEPTO	BNX	BCR	SRE	MEX	MMN	BITAL	ATLAN	INLAT	TOTAL GRUPO
<b>PRODUCTIVIDAD</b>									
EGRESOS/ACT. MEDIOS %	7.12	6.26	5.24	4.55	6.30	4.54	6.79	5.04	5.98
INGRESOS/ACT. MEDIOS %	840	7.31	6.24	4.57	8.29	5.13	7.46	5.79	6.94
CAPT. POR EMPLEADO*	4,225	3,619	4,217	6,216	2,622	3,607	6,367	3,545	4,126
CARTERA POR EMPLEADO*	2,833	2,718	3,471	3,927	3,504	2,663	2,882	3,169	3,009
CAPT. POR SUCURSAL**	198	130	144	198	74	78	183	106	143
CART. POR SUCURSAL**	133	98	119	125	99	57	83	95	104
<b>SOLVENCIA Y CALIDAD DEL CRÉDITO</b>									
CART. VENC./CART. TOTAL%	9.48	8.22	9.78	6.24	4.63	10.97	10.24	9.31	8.88
CAST. DE CRED./CART. VENC. %			0.43						0.11
CARTERA C,D Y E/CART. TOTAL%	9.69	7.65	5.62	7.47	6.08	11.67	11.48	8.66	8.19
RVAS. CRED./CART. VENCIDA %	46.25	36.79	31.11	55.69	50.92	37.66	63.30	30.39	40.44
RVAS. CRED./CART. TOTAL %	4.38	3.02	3.04	3.48	2.36	4.13	6.48	2.83	3.49

\* MILES N\$

\*\* MILLONES N \$



## CONCLUSIONES

El sector financiero en México y en especial el sistema bancario, como parte fundamental de este sector, necesita establecerse con bases sólidas, por lo que deberá de eficientizar los servicios que presta, competir con los servicios de la banca extranjera, obtener tecnología de punta, emprender proyectos a largo plazo con el financiamiento correspondiente, obteniendo menores márgenes de intermediación.

Con la desregulación de la banca se les a permitido mayor libertad a las instituciones bancarias en el control de las tasas activas y pasivas, este es un aspecto fundamental, en el cuál deberán poner especial atención, ya que de ser muy altas las tasas que se cobran por concepto de prestamos, indudablemente que se tendrá poca demanda para la solicitud de créditos y esto implica tener bajos rendimientos en el concepto de colocación, por otro lado si las tasas pasivas son bajas, entonces los inversionistas o posibles ahorradores buscaran mejores opciones que les reditúe un mayor rendimiento, viéndose afectada la captación del banco, por eso es importante tener tasas competitivas y acordes con el mercado y desde luego con la banca extranjera, además, el poderse deshacer de imposiciones gubernamentales , como es el caso del encaje legal que se constituía como un cargo adicional para el banco, que para lo único que servía era para financiar al gobierno. Estos sucesos han impulsado a la banca, pero la tarea es constante y no se deberán de escatimar esfuerzos para alcanzar los objetivos establecidos, uno de ellos es, tener una mayor penetración en el mercado, buscando llevar servicios financieros a poblaciones que aún no cuentan con ellos, ya que es ahí donde se observa realmente la contribución al desarrollo del país, porque no se debe olvidar, que aproximadamente existe una sucursal por cada 18 mil habitantes, lo que refleja un serio retraso en este indicador con respecto a otros países. Parte muy importante de la economía del país lo forman las pequeñas y medianas empresas, que constituyen un volumen bastante considerable en materia de negocios y es precisamente hacia donde la banca debe de dirigir gran parte de los esfuerzos y recursos, ya que siempre se les obstaculiza de una u otra forma el otorgamiento de créditos y desde luego que necesitan del impulso y apoyo financiero, primero para seguir subsistiendo y posteriormente para crecer, y de igual forma contribuir a la generación de nuevos empleos y al desarrollo del país.

Innegablemente que la apertura del sistema financiero a la inversión extranjera traerá consigo nueva tecnología, diversificación de riesgos, mayor competitividad y por lo

tanto mayor eficiencia en el sistema financiero, además de traer un flujo importante de capitales al país, pero la banca mexicana debe de estar muy alerta y preparada para adaptarse a todos los cambios que se generen en torno al ingreso de estos grupos financieros a territorio nacional, no se puede dejar de mencionar que se han dado pasos importantes para el reto que se presenta, iniciando con la desincorporación de la banca del estado, pasando de una banca especializada a una banca universal, lo que a permitido conformar grupos financieros que ofrecen bajo un mismo techo una serie de servicios, dando por resultado un sistema financiero más eficiente, competitivo y balanceado, además de una participación diversificada y plural en la conformación del capital.

La inversión extranjera permitirá aumentar el volumen de recursos disponibles lo que ocasionara una reducción en el costo de los mismos y por lo tanto una disminución en el margen de intermediación, lo que significara otorgar créditos a tasas justas, que permitirá dar fomento, impulso y crecimiento al sector productivo.

Lógicamente que la banca tiene mucho por realizar y prepararse para el futuro, y en esa ardua labor a buscado y realizado los primeros convenios con la banca extranjera, asociándose y fusionándose en algunos casos, esto nos indica que en un futuro podrán realizarse mas convenios con instituciones no nacionales ó bien producirse fusiones entre bancos o grupos financieros mexicanos, para obtener mayor fortaleza financiera y así poder ver el futuro con perspectivas de crecimiento, desarrollo y competitividad.

Por otra parte, el sistema bancario tiene enfrente uno de los mayores problemas a resolver en un plazo no muy largo, la CARTERA VENCIDA, porque en los últimos años el crecimiento de este indicador ha sido alarmante, sin dejar de mencionar que desde antes de la crisis de diciembre de 1994 ya se contaba con un índice de morosidad muy alto y desafortunadamente este indicador se vio fuertemente incrementado por los acontecimientos del mismo año, llegando a poner a algunos bancos en serios problemas, y de no haber existido el apoyo por parte del gobierno a este importante sector, se hubieran intervenido a las instituciones que tuvieran problemas con el índice de liquidez y en otros casos extremos se hubieran presentado algunas quiebras de bancos. Desde luego que estos problemas dejarán experiencia para el otorgamiento de créditos en un futuro, por que se realizarán estudios que permitan obtener una mejor calificación de riesgo y cliente, tratando de corregir errores que con frecuencia

se cometen, de esta manera, se podrá controlar el incremento tan desproporcionado de la cartera vencida. En la búsqueda de soluciones ó de alternativas, se deberán crear y poner en practica nuevos instrumentos de ayuda a los deudores de la banca, que ayuden a la recuperación de los créditos vencidos, además de los programas que ya se han puesto en marcha (ADE y UDI's).

El error de diciembre de 1994 rompió con uno de los principios que se buscaba con la privatización de la banca, el de conformar un sistema financiero más eficiente y competitivo, con un esquema que contribuyera a aumentar el ahorro interno y canalizara crédito oportuno y suficiente a la inversión productiva. A la fecha se podría decir que nadie se encuentra satisfecho con los resultados del proceso. La sociedad se siente frustrada porque no ha percibido la modernización, el mejoramiento en los servicios y el mayor respaldo a la actividad productiva que se le ofreció y además contando aún con altas tasas de interés, carteras vencidas, juicios, insolvencias. Otro aspecto importante es que algunos accionistas de la banca han perdido en su totalidad la inversión realizada y se han dado casos en que la calidad moral de los accionistas ha quedado lejos de lo que se esperaba, ya que basta recordar que se han presentado fraudes en diversas instituciones bancarias y esto indudablemente que era una de las preocupaciones del gobierno al poner a la venta los bancos, el encontrar personas con amplia calidad moral. Pero indiscutiblemente que el país se apresta a presenciar una nueva etapa de reacomodo en el sistema financiero, porque los acontecimientos que se vienen presentando así lo indican, por lo tanto, la tarea se presenta difícil y se estima que la recuperación económica y el poder contemplar realmente el desarrollo del país será en un plazo mayor de lo que se esperaba.

Es evidente que en el ámbito del sector financiero y de cualquier empresa, es importante contar con información cuantitativa confiable y accesible para tomar decisiones preventivas y/o correctivas, considerando que la información que aquí se presenta será de interés para los administradores de la empresa, para el público, acreedores, autoridades y dueños o accionistas, es decir, la presentación sistemática y estructurada de los estados financieros permitirá analizar y explicar la fortaleza o la debilidad de la empresa. Es importante contar con personal de reconocida capacidad y honestidad para la elaboración de los estados financieros ya que esto dará seguridad y confianza a las personas que se valen de estos documentos para la toma de decisiones. Realizar los estados financieros con procedimientos similares a los utilizados en ejercicios anteriores es importante por que permite tener resultados homogéneos y comparables entre sí, es recomendable que si existen cambios en la

**forma de estructurar la información. hacerlo notar a la brevedad posible y señalar sus repercusiones, estos son principios fundamentales de la contabilidad.**

**La realización de un estado de resultados reclasificado es un documento interno en el que cada institución puede adoptar sus propios criterios de prorrateo según su particular decisión y estudio y se considera importante, por que permite obtener la rentabilidad por región y por unidad de negocio, de una manera real o bien obtener resultados netos, además de que se pueden analizar ingresos y egresos financieros y de operación en forma más detallada, lo que da opción a tomar medidas correctivas y/o preventivas más precisas en regiones y/o unidades de negocio, como ejemplo: fortalecer una unidad de negocios en una región o reducir gastos y fortalecer un producto en una región.**

**El análisis y la interpretación adecuada de los resultados que arroje la información, permite administrar la rentabilidad en forma estratégica y tomar acciones a varios niveles, además de considerar indicadores que muestren en que situación se encuentra el banco y compararlo con el grupo que integra el sistema bancario.**

**Obtener los resultados con la precisión, calidad y oportunidad será importante porque permitirá tomar las decisiones en el momento indicado, para prevenir o corregir deficiencias en la institución.**

## BIBLIOGRAFÍA

ALDRIGHETTI, ANGELO, TÉCNICA BANCARIA, MÉXICO - BUENOS AIRES,  
EDITORIAL: FONDO DE CULTURA ECONÓMICA, AÑO 1985.

BANCO INVERLAT, S. A., SUBDIRECCIÓN GENERAL DE PUBLICACIONES INTERNAS,  
REVISTA CONTACTO, VOL. 20, 21, 23, 24, MÉXICO, D.F., EDITORIAL: BANCO  
INVERLAT, S. A., AÑO 1992.

BANCO INVERLAT, S. A., SUBDIRECCIÓN GENERAL DE PUBLICACIONES INTERNAS,  
REVISTA CONTACTO, VOL. 26, 30, 31, 32, 33, MÉXICO, D.F., EDITORIAL: BANCO  
INVERLAT, S. A., AÑO 1993.

BANCOMER, S.A., DIVISIÓN INFORMACIÓN FINANCIERA, ANÁLISIS FINANCIERO PARA LA  
TOMA DE DECISIONES, MÉXICO D.F., EDITORIAL: BANCOMER, S.A., AÑO 1989.

CAMPOS ANDAPIA, ANTONIO, LAS SOCIEDADES FINANCIERAS PRIVADAS EN MEXICO,  
MÉXICO, EDITORIAL: CENTRO DE ESTUDIOS MONETARIOS LATINOAMERICANOS,  
AÑO 1990.

HAGGOTT BECKHART, BENJAMIN Y TRADUCCIÓN: ERNESTO SCHOP SANTOS,  
SISTEMAS BANCARIOS, ESPAÑA - MADRID, EDITORIAL: AGUILAR (MADRID), AÑO 1989.

H. S. WITTNER, C. P. A., CONTABILIDAD PARA EJECUTIVOS, MÉXICO,  
EDITORIAL: HERRERO HERMANOS, SUCESTORES, S. A., AÑO 1993.

MAJOR B FOSTER, M. A. Y TRADUCCIÓN: ROBERTO CASAS ALATRISTE, LA BANCA,  
EDITORIAL: ACRÓPOLIS, AÑO 1991.

URTASUM DEULOFEU, XAVIER Y PEDRO TOMAS VICENTE HERNANDEZ, EL CONTROL DE GESTIÓN EN LA BANCA, TOMO 5, BARCELONA - ESPAÑA, EDITORIAL: HISPANO EUROPEA (BARCELONA - ESPAÑA), AÑO 1999.

RESA, C.P., MANUEL, CONTABILIDAD DE SOCIEDADES (TEORÍA Y PRACTICA), MÉXICO, EDITORIAL: EDICIONES CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS, S. A., AÑO 1991.